

# Ressources

ACCUEIL À PROPOS COURS RFL ÉVÉNEMENTS SECTIONS COMMANDITE **RESSOURCES** BÉNÉVOLAT ADHÉSION CONTACTEZ-NOUS

▶ Ressources

▶ Journal igf\*fmi

*e-Journal Janvier 2016*

*e-Journal Octobre 2015*

*e-Journal Juillet 2015*

*e-Journal Mai 2015*

*e-Journal Mars 2015*

*Publications archivées*

*Prix Alan G. Ross*

*Lignes directrices à l'intention des auteurs*

*Les voyages du journal*

▶ Rapport annuel

▶ SCT - Compétences clés en leadership

## Les vents du changement

**AGSP 2016 St-John's** 29<sup>ième</sup>

Atelier de la gestion du secteur public

**Du 12 au 14 juin 2016**

Hôtel Sheraton à Terre-Neuve (St-John's)

[APPRENDRE D'AVANTAGE](#)

## Adhésion

Tous ceux et celles qui s'intéressent à une bonne gestion des ressources dans le secteur public peuvent devenir membre.

[APPRENDRE D'AVANTAGE](#)

## Stratégie et leadership pour l'économie du remplacement



### Stratégie et leadership pour l'économie du remplacement

*Doug Macnamara*

[IMPRIMER UN PDF](#)

- Combien de téléviseurs/écrans avez-vous chez vous? Combien d'unités supplémentaires achèterez-vous?
- Votre prochain véhicule sera-t-il plus grand, plus petit ou de taille identique à celui que vous possédez actuellement?
- Allez-vous au Tim Horton's/Starbucks/des cafés plus souvent ou mangez-vous davantage à domicile?
- Utilisez-vous davantage/moins d'énergie (électricité, gaz, etc.) aujourd'hui qu'hier? Et demain?
- Faites-vous des dons à un plus grand nombre ou à moins d'œuvres charitables aujourd'hui qu'il y a cinq ans?
- À quand remonte votre dernier achat sur Internet par rapport à un achat dans un magasin de détail?



- Les membres de votre parenté dans la vingtaine ont-ils le type d'emploi qu'ils s'attendaient à occuper à cette étape de leur carrière?
- Votre organisation a-t-elle recours aux services d'un plus grand nombre, d'un moins grand nombre ou d'un même montant de consultants?
- Votre gouvernement (fédéral, provincial ou municipal) peut-il se fier au même niveau de profits corporatifs/revenus personnels moyens pour générer les mêmes recettes fiscales que par le passé?

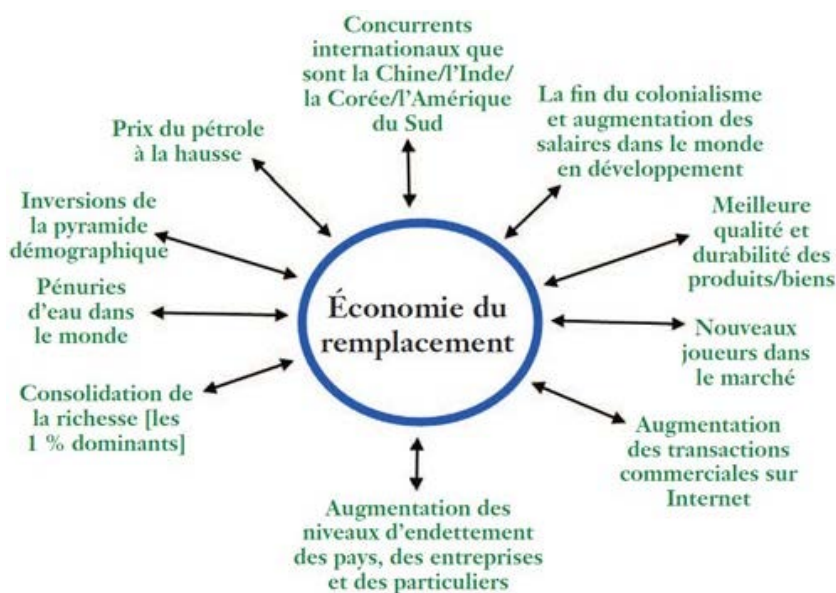
Nous sommes maintenant bien implantés dans ce qu'on appelle l' *économie du remplacement* - **Il faut plus que jamais des stratégies et des approches en matière de leadership ambitieuses mais différentes que pour l'ancienne économie de croissance.**

## LA FIN DE LA CROISSANCE? C'EST POSSIBLE, MAIS IL FAUT AUSSI ADOPTER DE GRANDS CHANGEMENTS ET CHANGER RADICALEMENT SA FAÇON DE PENSER

La « croissance » a été le mot d'ordre pendant toutes mes années dans le milieu des affaires, de service bénévole et de vie personnelle ou en famille. Ce mot est à ce point enraciné dans la pensée depuis plus de 40 ans en Amérique du Nord, en Asie et un peu en Europe que nous ne prenons même plus le temps de réfléchir aux bases qui ont créé les économies de croissance après la Seconde Guerre mondiale.

- Impérialisme/Commonwealth - les cultures dominantes ont obtenu de la richesse, des matériaux bruts et des biens produits à peu de frais des colonies géographiques ou économiques;
- augmentation de la consommation rendue possible par l'utilisation du pétrole et de l'énergie et prix à la hausse du carburant, création de nouveaux médicaments et de nouvelles thérapies, nouveaux matériaux ménagers, fertilisants et autres applications pétrochimiques;
- une durée prolongée et une meilleure qualité des biens qui ont prolongé la durée de vie des produits;
- des niveaux de dette à la hausse partout en fait et plus encore. Aujourd'hui, nous atteignons littéralement nos limites.

En effet, il y a environ sept ans, nous sommes passés, sans trop nous en apercevoir, d'une économie de croissance à l'économie de remplacement.

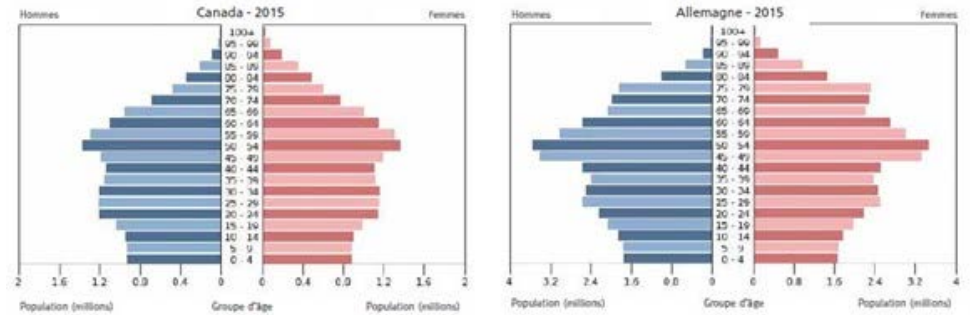


Voici quelques exemples de ces éléments. Chacun pourrait très bien faire l'objet d'un article.

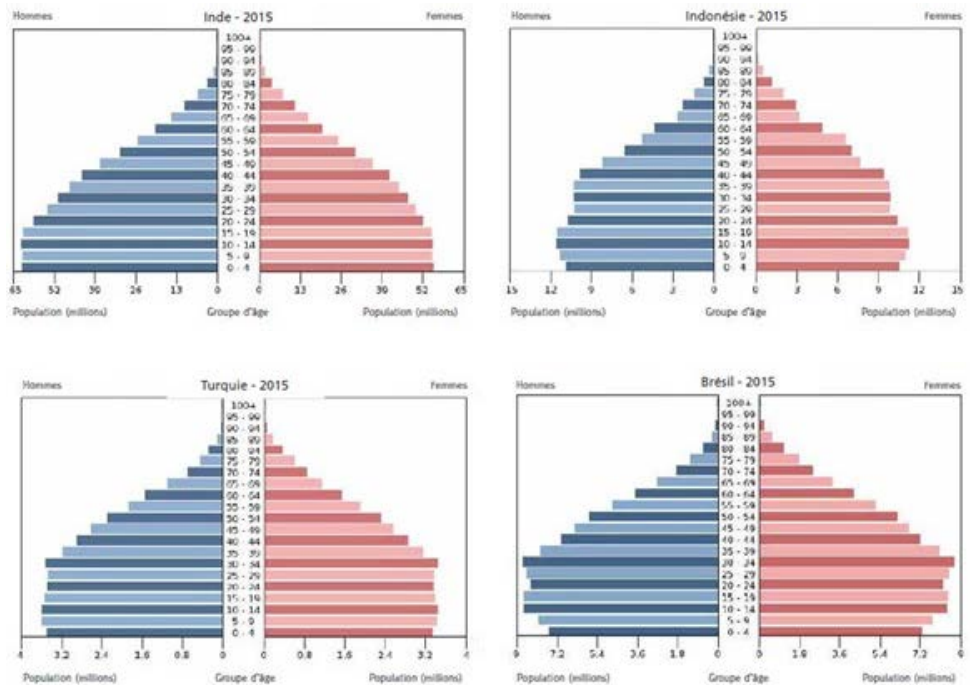
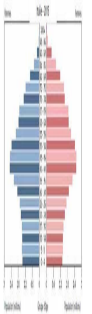
### Pyramides démographiques

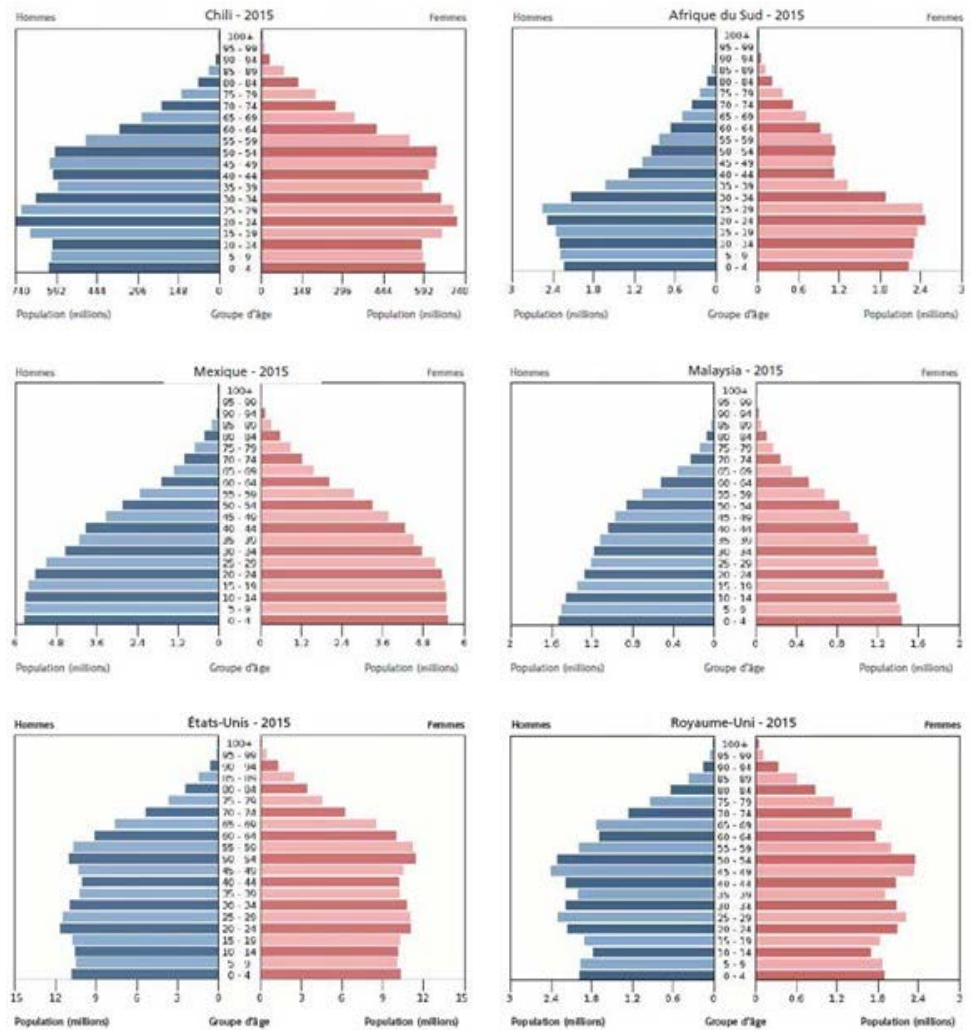
La « démographie correspond à la destinée » affirme le démographe canadien David K. Foot. Les

populations *en croissance* sont celles dont le nombre de jeunes personnes dépasse le nombre de personnes plus âgées. La jeune relève a tendance à avoir des revenus disponibles et dépensera son argent pour s'acheter des maisons, acheter des meubles, des voitures, etc. - en présumant bien sûr que ces jeunes ont des emplois leur permettant d'accumuler des revenus disponibles. Les données démographiques dans les pays de l'Ouest sont habituellement inversées. Les personnes de groupes d'âge plus élevés sont plus nombreuses que celles des groupes d'âge plus jeunes. Le résultat : moins de dépenses de la part des générations à venir que par les générations antérieures et des économies qui « passent au neutre ». Les pays d'Europe de l'Ouest et d'Europe centrale sont aux prises avec cette stagnation depuis de nombreuses années déjà.

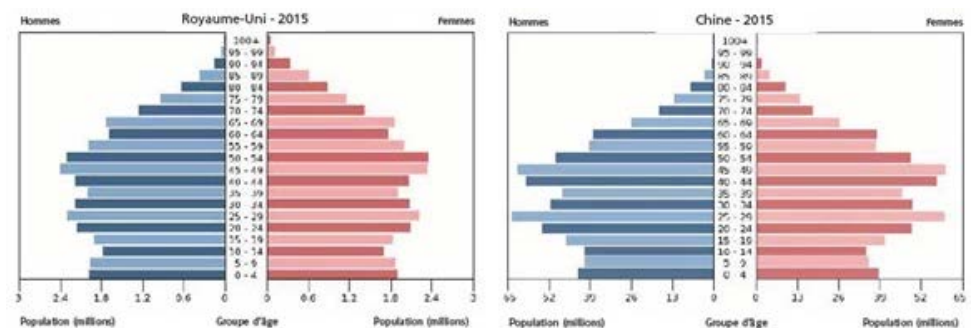
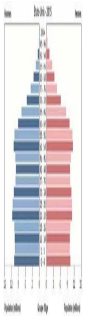


Les pays d'Asie et d'Amérique du Sud et les pays arabes possèdent tous des populations de jeunes importantes qui feront croître leur économie au cours des dix prochaines années ou plus encore. Ils doivent toutefois pouvoir créer des emplois utiles qui peuvent générer de la richesse et des revenus disponibles pour assurer un certain pouvoir d'achat aux gens de la génération Y/écho/millénaire (âge moyen de 25).





Quelques pays clés comme les États-Unis, le Royaume-Uni et la Chine, soit au moyen de politiques (par exemple, la politique sur l'enfant unique en Chine) ou par immigration, ont trouvé des moyens de contrer les tendances ci-dessus... et ont réussi à aplatir leur pyramide.



On peut voir pour les années à venir un remplacement des économies de croissance établies dominantes de l'Ouest par des économies en développement véritablement axées sur la croissance. Les pays principaux tels que les États-Unis maintiennent leur population grâce à l'immigration de personnes provenant en grande partie du Mexique. Des années durant, le Royaume-Uni s'est montré favorable à l'immigration de ses nombreuses colonies et des nombreux



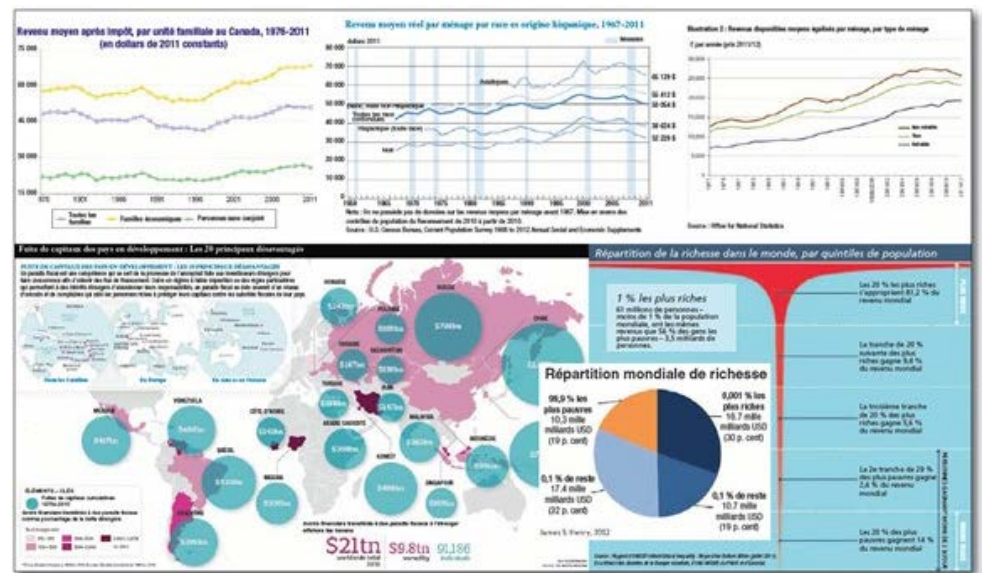
pays en développement. La Chine a limité en grande partie son potentiel d'obtenir une population de jeunes plus nombreuses et peut s'attendre à une baisse de la croissance de la population au pays.

La Chine, l'Indonésie, l'Inde et le Brésil sont maintenant les pays se démarquant comme les économies de croissance plus dominantes au monde et remplacent essentiellement les économies traditionnelles d'Europe et des États-Unis. La stratégie doit tenir compte des changements d'ordre démographique.

### Revenus disponibles et concentration de richesse

On constate en parcourant le premier ensemble de diagrammes ci-dessus pour le Canada, les États-Unis et le Royaume-Uni que pour les familles moyennes, les 20 dernières années et plus ont été marquées par une augmentation marginale des revenus disponibles, alors que les 1 % les plus riches ont consolidé leur richesse et ont cherché, dans bien des cas, des paradis fiscaux à l'étranger où accumuler leur richesse. Il est clair que le vieil adage du capitalisme « la marée montante soulèvera tous les bateaux » ne s'est pas produit. Il est donc de plus en plus difficile pour les segments principaux de la population d'améliorer leur pouvoir d'achat et de mousser l'économie de manière durable.

Les revenus disponibles dans les pays de l'Ouest sont demeurés plats dans l'ensemble; dans plusieurs pays européens ils ont même diminué. Pendant ce temps, le nombre de possibilités pour dépenser son argent a explosé - puisque la distribution mondiale et les marques de distribution mondiale font parvenir les produits et même des services pratiquement à tous les coins de la planète. Ainsi dans la plupart des pays ou des collectivités, les sources et les produits traditionnels sont remplacés par des équivalents internationaux. Les activités récréatives et familiales traditionnelles et les dépenses du ménage se font remplacées.

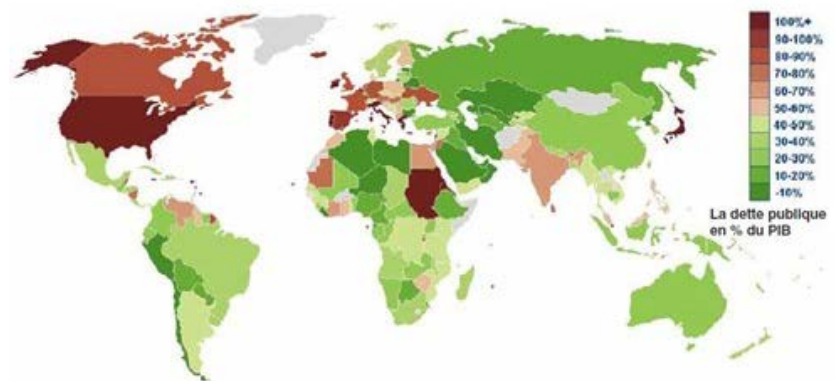


La concentration de la richesse dans la tranche supérieure de 0,1 % de la population mondiale est énorme. Les politiques, les règlements et les lois gouvernementaux n'ont aucunement servi à assurer la moindre distribution équitable de l'augmentation générale de la richesse dans le monde. Fait particulièrement frappant en examinant le diagramme mondial ci-dessus, quelque 91 000 personnes dans les 20 économies les moins développées ont placé 10 mille milliards de dollars dans des banques privées à l'étranger. Sans mesures pour garantir une répartition minimale de la richesse, il n'y a pas suffisamment d'argent au sein de la masse de population pour soutenir la consommation et favoriser la croissance à l'avenir. Les riches ne cessent de s'enrichir, et l'écart entre les riches et les pauvres ne cesse de se creuser.

### De l'ENDETTEMENT généralisé!

Bien entendu, depuis l'année 2000, la solution envisagée pour permettre aux masses de poursuivre leurs achats de choses a été d'accorder des prêts faciles à obtenir aux consommateurs pour l'achat de maisons, d'autos et de tout le reste. Plusieurs gouvernements nationaux ont créé des zones à faible imposition corporative dans l'espoir d'attirer des entreprises. Ces facteurs ont entraîné la première

grande récession en 2008-2010, qui avait été causée par la crise des subprimes, l'effondrement de certaines banques et la crise de dette souveraine en Europe qui a touché cinq pays de la zone euro, soit le Portugal, l'Italie, l'Irlande, la Grèce et l'Espagne. Lorsqu'ils ont constaté qu'on ne se remettait pas comme prévu de la récession, les États-Unis, le Canada et plus récemment encore l'Union européenne (après avoir essayé en vain des mesures d'austérité) ont entamé leurs programmes d'assouplissement quantitatif, ce qui revient essentiellement à imprimer davantage d'argent et d'accumuler une dette nationale significative.

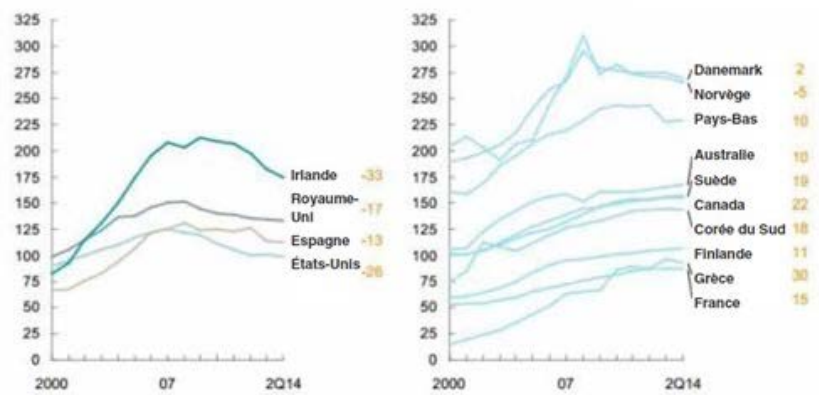


#### Pièce E5

Les ménages dans les pays durement frappés ont réduit leur endettement, cependant, l'endettement des ménages continuent de grandir dans les pays avec des économies plus avancées.

Le rapport entre dette et revenu des ménages, 2000-2014  
%

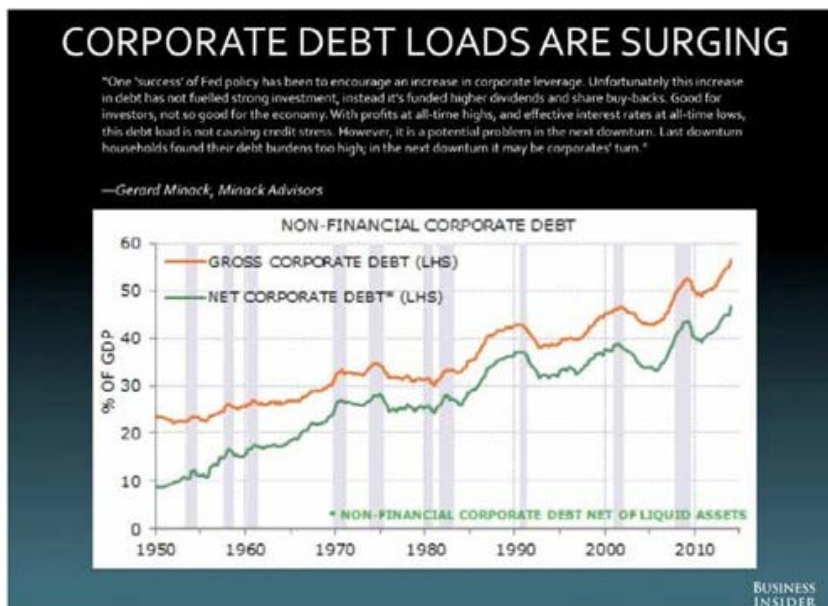
XX Variation du ratio dette vs revenu, 2007-2014  
(en point de pourcentage)



SOURCE: Haver Analytics; national central banks; McKinsey Global Institute analysis

McKinsey

Les niveaux d'endettement des pays, des entreprises et des particuliers sont plus élevés que jamais. Si cet état de faits n'incite pas les gens à commencer à dépenser leur argent plus judicieusement, et plus lentement, ce qui réduire la croissance, qu'est-ce qui le fera? Le remboursement de la dette doit *remplacer* l'achat de biens et de services discrétionnaires. Entre-temps, de nombreux pays d'Asie ont géré plus judicieusement leurs niveaux d'endettement et ont *remplacé* les acheteurs traditionnels de la dette, de sorte que la Chine et d'autres pays sont aujourd'hui les plus importants créanciers des pays et des entreprises du pouvoir traditionnel.



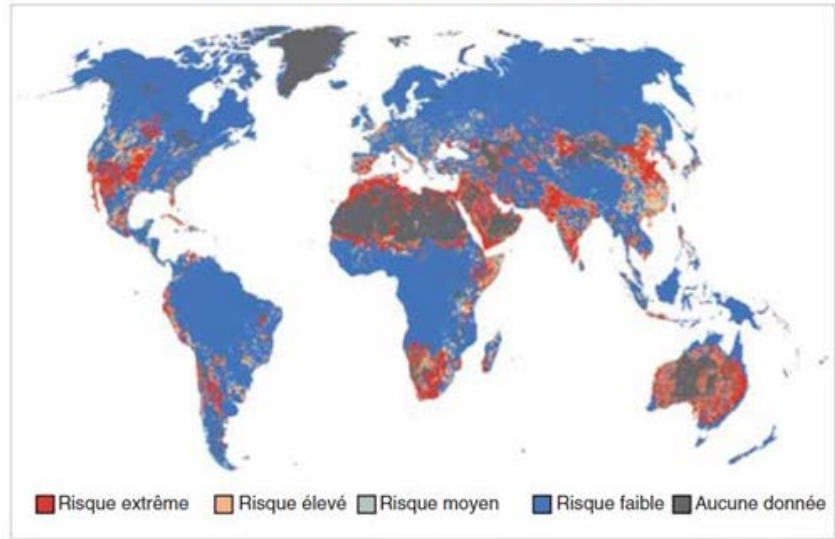
Si l'on conjugue tous ces facteurs aux générations des baby boomers vieillissantes et leur besoin en soins de santé ou l'importance qu'accorde cette génération aux soins de santé, on constate qu'il y a encore moins de revenus disponibles et de ressources dans les secteurs privé et public (après le remboursement de la dette) pour d'autres dépenses telles que les suivantes :

- les dons aux œuvres charitables (les donateurs remplacent des dons multiples par des dons « triés sur le volet » surveillés de près);
- augmentations de salaire (les augmentations annuelles moins importantes sont remplacées par des augmentations axées sur le rendement);
- des bourses d'études;
- le financement des services sociaux (le financement de l'éducation et des services sociaux est remplacé par le financement des soins de santé).

### Épuisement de la nappe phréatique, de l'aquifère et des réservoirs d'eau

Citons comme exemple de l'état critique de l'épuisement de nombreuses ressources différentes, les nappes phréatiques importantes dans le monde entier qui, depuis des dizaines d'années, sont exploitées à un rythme ne leur permettant pas de se refaire naturellement. Lorsque le niveau de la nappe phréatique ordinaire baisse, nous puisons l'eau de l'aquifère suivant et cherchons de nouvelles sources d'eau en forant des puits encore plus profonds. La production agricole requise pour nourrir une population croissante et l'augmentation du pourcentage de protéines (par opposition aux céréales) qu'on retrouve dans les régimes alimentaires de la population du monde entier sont deux activités qui exigent de plus en plus grandes quantités d'eau. Les biocarburants et l'eau requise pour le forage pétrolier, la fracturation hydraulique, la mise en valeur des sables bitumineux, nécessitent aussi de l'eau précieuse et ont remplacé l'utilisation « normale » de l'eau dans le domaine agricole.

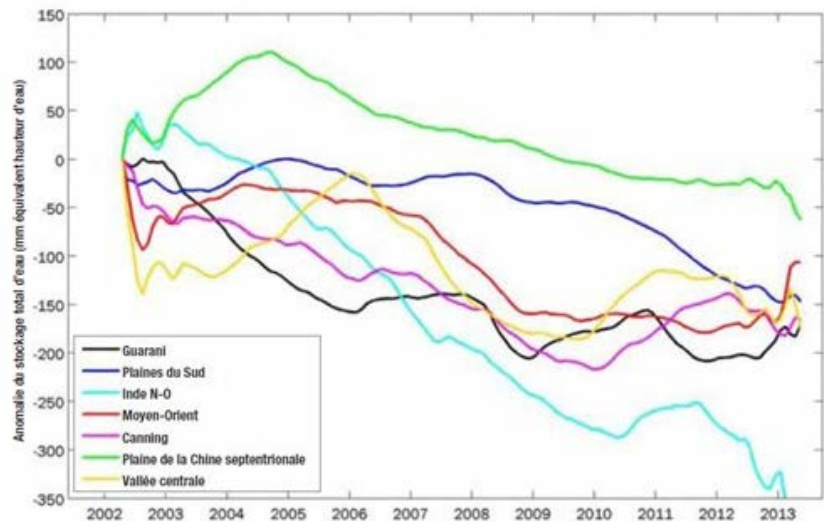
La carte infranationale du stress hydrique : Index 2011



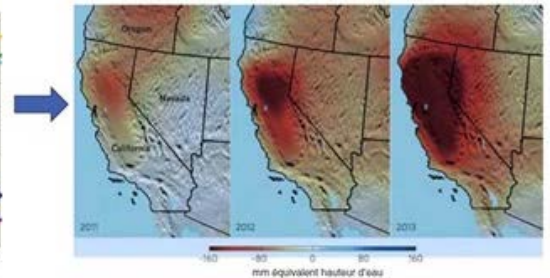
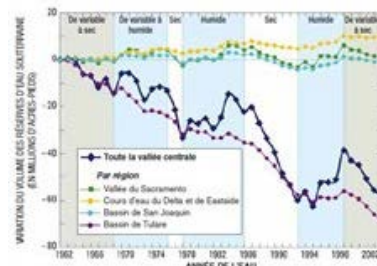
© Maplecroft, 2011

L'épuisement de l'eau nous obligera et nous oblige déjà à remplacer les utilisations prioritaires de l'eau. Jusqu'en 2014, l'État de la Californie ne comptait AUCUN règlement ni politique sur l'accès à l'eau (dans quel but on peut l'utiliser, les particuliers, les entreprises et les gouvernements qui y ont accès, etc.). On n'avait pas bien compris de l'importance de cette ressource naturelle abondante dans l'État. Ce n'est qu'une fois que les conditions météorologiques ont changé qu'on s'est rendu compte de l'état véritable de cette ressource précieuse.

Stockage décroissant dans les aquifères globaux majeurs (2002-2013)



La Californie a été touchée très durement par la sécheresse récemment. Il a fallu adopter de nouvelles lois d'urgence, sur le tas, après n'avoir eu pratiquement aucune politique limitant l'utilisation d'eau. Le jardinage et l'arrosage de la pelouse sont interdits pour donner la priorité à l'agriculture et combler les besoins en eau potable qui ne cessent d'augmenter dans les villes. Nous devons peut-être faire d'autres choix prioritaires aussi.





### Meilleure durabilité et qualité des biens

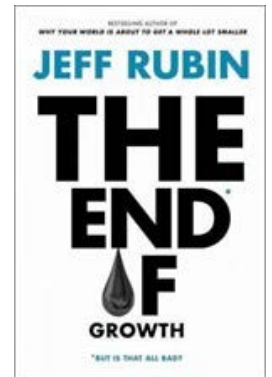
Selon un article récent paru dans la revue Forbes, l'âge du véhicule moyen sillonnant la route aux États-Unis est de 10,8 ans! Il s'agit d'une augmentation par rapport aux sept années en moyenne il y a à peine dix ans. On voit couramment maintenant des contrats d'achat de véhicule d'une durée de sept ans. Bien que cette augmentation de la qualité soit avantageuse pour le consommateur, la durée de vie prolongée des biens se traduit en un ralentissement de la croissance, un cycle de remplacement plus long et une cadence d'utilisation des ressources réduite. Aujourd'hui, le motif d'achat d'un nouvel article ménager n'est probablement plus parce que l'ancien est en fin de cycle. Le remplacement sera plutôt motivé parce que le nouvel article compte de nouvelles innovations, le design a changé ou parce que l'article à remplacer a subi un accident ou est brisé. De plus, on constate une tendance changeante en ce qui concerne le matériel plus permanent (au-delà du matériel dans le secteur informatique) en faveur d'articles toujours plus durables. Les fabricants de matériel informatique fournissent des logiciels de mise à niveau qui peuvent changer/améliorer le rendement ou l'expérience du matériel informatique. Qu'il s'agisse d'ordinateurs, de véhicules ou de maisons intelligentes, les logiciels ou des ajouts de plus petite taille servent de plus en plus à mettre à niveau les articles durables de base grâce à des correctifs mis à jour ou mis à niveau.

Les personnes de la génération des baby boomers (qui sont toujours le segment dominant dans les pays de l'Ouest) ont aujourd'hui acheté tous les articles dont ils auront besoin. Ils n'ont plus à acheter quoi que ce soit - ils n'ont qu'à *remplacer* les anciens articles, à un rythme plus lent qu'avant.

Les plus jeunes membres de la génération des millénaires achètent de plus en plus d'articles bien entendu, à mesure qu'ils fondent leur carrière et leur ménage, mais bon nombre d'entre eux n'ont pas les mêmes valeurs - ils préfèrent les expériences de qualité aux « choses matérielles ». De nombreuses personnes de cette génération sont contraintes de réduire leur empreinte de consommateur ou choisissent de plein gré cette philosophie de vie. Et, les membres de la génération des millénaires sont moins nombreux que ceux de la génération des baby boomers. Dans les économies en développement d'Asie, de la région indo-arabe, de l'Europe du centre et de l'est, de l'Afrique et de l'Amérique du Sud, les prochaines générations seront probablement contraintes à « vivre modestement », tout simplement parce que les ressources de la planète ne suffisent pas à donner à un tiers de la population de la Chine OU de l'Inde le même mode et la même qualité de vie dont jouissent les Canadiens. *Une vie modeste devra inévitablement remplacer une vie d'extravagance.*

### L'épuisement progressif des ressources pétrolières et le prix du pétrole à la hausse sont des facteurs qui font diminuer la croissance

Dans son ouvrage intitulé *The End of Growth*, l'économiste canadien Jeff Rubin fait valoir de manière fort convaincante le lien entre l'énergie (et en particulier le prix du pétrole) et le produit intérieur brut (PIB.) L'auteur affirme que l'augmentation du prix du pétrole provoque une augmentation du PIB. À mesure qu'augmente l'offre de pétrole et que les taux de profits augmentent, le PIB augmente - mais jusqu'à un certain point. À un certain point, le pétrole de plus en plus rare et plus coûteux à extraire du sol entraîne un plafonnement de l'offre ou provoque une diminution du taux de croissance des profits. En parallèle, avec l'augmentation du prix du pétrole, tôt ou tard les consommateurs ne pourront plus se permettre d'en acheter lorsque les cours du baril se trouveront dans les trois chiffres. La situation devient alors insoutenable. « Nous ne pouvons pas toujours augmenter notre consommation d'énergie de manière exponentielle... [Aussi] lorsque nous cessons de trouver de nouvelles sources de pétrole/énergie, nos économies cesseront de croître. »



Les baisses du prix du pétrole à court ou à moyen terme attribuables à une offre surabondante dans le marché, comme c'était le cas à la fin de 2014/2015, se produisent en parallèle avec le ralentissement mondial de la production et de l'utilisation de pétrole, phénomène qui aura les mêmes effets que ceux décrits ci-dessus... le plafonnement du PIB et la fin de plusieurs économies axées sur la croissance. Il est clair que le ralentissement n'est pas attribuable, cette fois-ci, à l'augmentation du prix du pétrole. Il est probablement attribuable aux autres facteurs d'influence décrits ci-dessus.

Monsieur Rubin réussit fort bien à expliquer le réseau complexe des effets et des conséquences associés à ce seul volet de l'énergie et en particulier le pétrole sur le ralentissement généralisé de la croissance dans les sociétés de l'Occident.

Les effets du ralentissement à l'échelle de l'Europe et des Amériques se font également sentir en

Amérique du Sud. L'Asie, dont les pays ont toujours été les producteurs de biens pour les économies de l'Ouest, ralentissent leur production en conséquence. Mais si on peut convaincre la classe moyenne de plus en plus importante d'Asie à commencer à dépenser, des pays tels que l'Inde, la Chine et l'Indonésie pourront se doter de solides marchés internes et assurer la croissance de leur PIB.

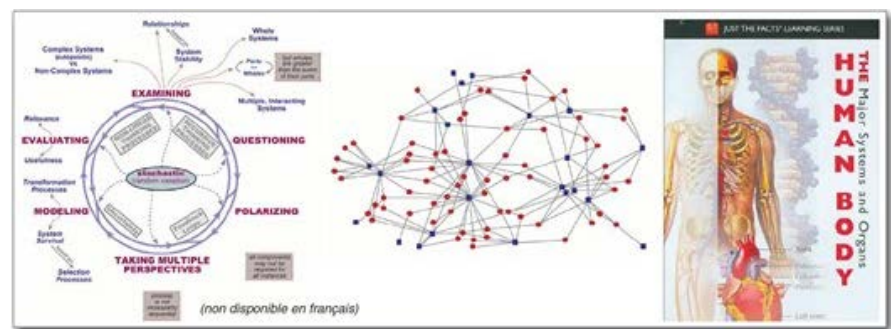
**Et puis après? Si toutes ces tendances contribuent à une réduction de la croissance ou aux facteurs marquants la nouvelle économie de remplacement, qu'advient-il de la stratégie organisationnelle et du leadership?**

## STRATÉGIE POUR LA NOUVELLE DONNE

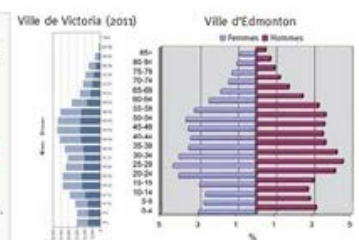
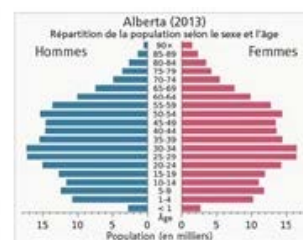
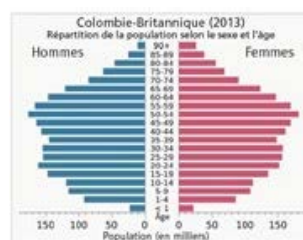
### Le point de vue Systèmes-Réseau pour la durabilité

Dans l'optique générale du *ralentissement de la croissance*, il faut comprendre clairement quelques-grands principes pour pouvoir réfléchir à sa stratégie et planifier en conséquence :

- D'abord, il s'agit d'un exercice complexe impliquant un système de systèmes (réseau). Vous pouvez vous convaincre et inciter vos collègues de la direction et les membres du conseil d'administration à abandonner les réflexions unidimensionnelles *analytiques* fondées sur des paramètres antérieurs en faveur, à tout le moins, d'une compréhension de niveau *système* des nombreuses relations et des nombreux liens de dépendance dans votre marché, votre secteur d'activité et votre entreprise; ou préférablement d'une compréhension de niveau *réseau* des forces dynamiques dans les divers marchés auxquels vous vous intéressez et qui ont une incidence sur votre organisation, tout en remarquant et en reconnaissant les changements dans les préférences et la prise de décisions de remplacement des clients, en plus du « flux » de mouvement dans le marché et au sein de votre réseau; afin de déterminer votre position parmi ces facteurs dynamiques dans cinq ou 10 ans. Une réflexion simpliste tournée vers l'intérieur ne convient tout simplement plus.



- Dans le cadre de l'inévitable *fin de la croissance* dans les sociétés de l'Ouest, les divers éléments décrits dans la première section auront tous un effet sur VOTRE propre situation différemment des autres. On entrevoit peut-être une tendance vers la stagnation au Canada, aux États-Unis et en Europe de l'Ouest et en Europe centrale, mais il y a et il y aura encore des différences régionales. Certaines entreprises traditionnelles se verront offrir des occasions très différentes de celles de quelques-unes des nouvelles entreprises. Certaines œuvres charitables liées à la santé par exemple pourraient paraître plus intéressantes pour les personnes plus âgées faisant partie de la génération des baby boomers que des œuvres de charité liée à l'aide internationale et au développement qui attirent davantage les personnes de la génération des millénaires, qui sont plus idéalistes, ont voyagé davantage et comptent moins de préjugés culturels. Même en examinant la pyramide démographique généralement inversée du Canada à la page (XX), la donne régionale en Alberta est très différente de celle de la Colombie-Britannique, comme on peut le voir ci-dessous. La réussite est tout-à-fait possible quelles que soient les conditions.



Il est clair qu'on compte en Alberta, et surtout à Edmonton, un groupe très important de personnes faisant partie de la génération des millénaires - plus grand même que celui des baby boomers - pour stimuler une économie de demain ayant un potentiel de croissance; en Colombie-Britannique, d'autre part, et surtout à Victoria, la population est plus âgée et le potentiel de remplacement par des membres de la génération des millénaires est plus modeste. Et ce n'est là qu'UNE SEULE variante! Le même type d'entreprise implanté à Edmonton doit faire des choix stratégiques différents comparativement à une entreprise équivalente qui se trouverait à Victoria.

- Je sais qu'on va m'accuser d'hérésie, mais nous devons vraiment revoir notre hypothèse implicite, soit que la stratégie n'a nul autre but que de soutenir la croissance et d'améliorer la profitabilité d'une entreprise - et qu'elle ne se mesure qu'en termes financiers. Cette façon de voir la réalité se fait remplacer (à cause d'une crise, par obligation ou parce qu'on comprend mieux la donne) par une proposition de valeur soutenue et une profitabilité modérée soutenue et un rendement modéré soutenu des investissements. On pourrait peut-être aussi envisager des mesures de stabilité sociale et de mieux-être comme le bien-être environnemental - les trois facteurs décisifs pour ainsi dire. Ce recentrage des priorités ne trouvera pas de partisans parmi les investisseurs prônant la croissance des avoirs ni est-ce la meilleure hypothèse à tenir pour nos fonds de retraite personnels, mais on commence à voir clairement que de nouvelles approches et que de nouveaux postulats en matière d'investissement sont indispensables pour remplacer les approches et les postulats traditionnels. On devrait peut-être chercher à obtenir un partage soutenu des profits et des dividendes année après année de 5 % par exemple plutôt que de chercher à assurer une croissance du capital. Ce serait peut-être la façon la plus durable de s'assurer une retraite de toute façon! En soi, un profit de 5 % annuellement exigera des très grandes innovations continues et une grande productivité dans notre *économie de remplacement*.

Autres axiomes à explorer et à comprendre à fond dans une perspective axée sur un *réseau* :

Profits/surplus =	Réinvestissement et durabilité (vous DEVEZ générer des surplus que ce soit dans le secteur privé, public ou du sans but lucratif).
Emploi =	Les clients pour les produits et les services (nous ne pouvons pas réduire les dépenses et penser obtenir la prospérité générale). Emplois à temps partiel, partage d'emploi, emplois pour les aînés, emplois d'encadrement, etc. – Nous devrions penser de manière BIEN PLUS stratégique au sujet des emplois et de la dynamique de l'emploi pour s'assurer de toujours pouvoir verser des sommes dans une économie et d'avoir des clients qui sont toujours capables d'acheter nos produits/services.
Innovation =	Offres de <i>remplacement</i> de valeur et de durabilité/détention de part de marché.
Productivité =	Meilleur niveau de vie + protection de ressources limitées.

- Prenez le temps de réfléchir de manière stratégique, d'examiner les divers facteurs en jeu entourant votre organisation et le marché/communauté. Envisagez diverses options pour remplacer les produits, les services, les programmes et les expériences existants par de nouveaux éléments « adaptés » aux facteurs dynamiques changeants et devant lesquels vous pourrez créer de la valeur dans cinq ans par rapport au passé. Réfléchissez bien à tout - qu'est-ce qui aura de la valeur dans cinq ans pour vos clients et qu'est-ce qu'ils pourraient bien vouloir de vous?... et les possibilités d'innover dans les services ou produits que vous offrez? Évaluez les domaines devant faire l'objet de grandes améliorations en termes de productivité et de conception de l'acheminement des tâches afin de gérer les coûts. Vous pouvez ensuite diviser le tout en une approche en matière de planification - définir des objectifs, des résultats et des mesures de réussite et formuler des stratégies.
- Si possible, essayez d'éliminer les décisions fondées sur les émotions ou d'éviter toute prise de position fondée sur les hypothèses et postulats historiques, des réflexions du « bon vieux temps » et des politiques ou valeurs traditionnelles. Maintenant plus que jamais, nous devons accorder la primauté à l'avenir, aux grands changements chez les clients et dans le marché et aux nouveaux facteurs dynamiques, au flux de valeur et aux services et produits concurrentiels de *remplacement*.

### **Dialogue important, compromis et établissement de politiques et de priorités**

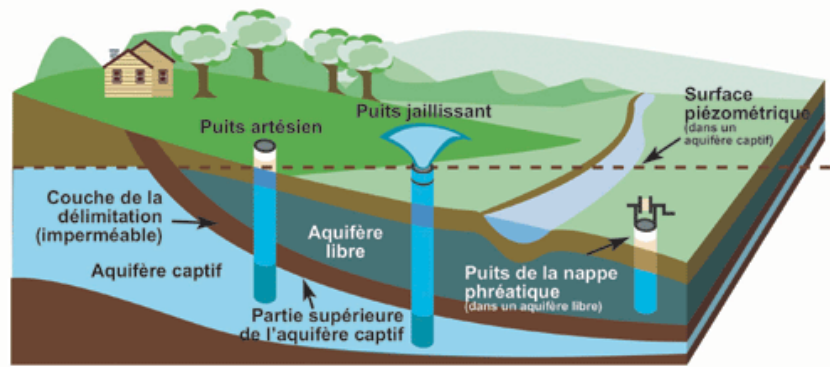
Prenons l'exemple des nappes phréatiques et des aquifères qui s'épuisent illustrés dans les tableaux à la page XX. L'eau est déjà un enjeu international, national et régional - domaine où il y a eu peu de dialogue sérieux et de débat au sujet des priorités, des valeurs relatives, des droits d'appartenance et

de la meilleure utilisation de cette ressource incroyablement précieuse en voie de disparition à laquelle nous ne portons que peu d'intérêt.

Devrait-on utiliser de l'eau douce pour redonner vie à des entreprises ou des secteurs d'extraction de ressources en difficulté où la croissance commence à plafonner? Si nous comptons coûte que coûte acheminer l'eau, ne pourrions-nous pas utiliser de manière plus convenable l'eau de mer qui serait injectée dans les puits de pétrole/gaz et utiliser l'eau douce pour l'agriculture?

Si nous utilisons l'eau douce pour accroître la production agricole, quelles seraient les cultures ou les utilisations prioritaires? À qui appartient l'eau?

### Aquifères et puits



- Là où il y a abondance de la ressource et où on peut facilement accéder à l'eau ou la transporter, on pourrait peut-être s'en servir pour assurer une production plus utile de protéines, qui seraient ensuite acheminées dans le monde entier et qui généreraient de plus grands profits -vers des régions du monde où la rareté de l'eau dicte ses utilisations prioritaires, notamment pour la consommation humaine.
- Il s'agirait ainsi de *remplacer* notre stratégie antérieure offrant peu de valeur qui consistait à tout simplement embouteiller et expédier de l'eau ordinaire en faveur d'un produit de *remplacement* capital à plus forte valeur issu de capital intellectuel.
- Ce changement aurait aussi une incidence sur la prise de décisions politiques et les programmes de soutien relatifs de l'industrie au niveau du gouvernement régional, en plus des règlements et de la surveillance. Si nous pompions du pétrole dans un pipeline dans une direction, nous pourrions également pomper de l'eau de mer dans l'autre direction pour soutenir l'extraction de pétrole à la source. Le pipeline acheminant de l'eau de mer pourrait peut-être être conçu pour offrir un mécanisme de « sécurité » ou de « rétention » au cas où le pipeline de pétrole se mettrait à fuir?
- Bien que nous ayons à composer avec des difficultés moindres en termes de politiques comparativement au Nil qui traverse de nombreux pays africains, nous pourrions, dans certaines régions, axer les politiques les priorités sur les utilisateurs autorisés et la quantité d'eau à utiliser. Il faudrait tout faire dans le but de favoriser une utilisation future de haut niveau plutôt qu'utiliser l'eau pour appuyer des industries se trouvant bel et bien déjà du côté *remplacement* de l'équation. Bien entendu, ces politiques seront controversées, mais aussi nécessaires.
- Dans les années à venir, la consommation (du pétrole, des protéines et d'autres aliments transformés, de l'eau et des produits du savoir) penchera davantage du côté des pays ou des économies émergentes et moins du côté des pays et des marchés développés. Quelle stratégie votre organisation pourrait-elle adopter pour accéder à ces nouveaux marchés?
- Ces pays ou marchés en développement seront également responsables d'une plus grande pourcentage des déchets, de la pollution et du gaz carbonique et des gaz toxiques qui seront produits dans le monde. La gestion du cycle de vie d'un produit, de sa fabrication à sa fin utile, prendra davantage d'importance stratégique dans toutes les régions et dans tous les secteurs de l'industrie dans le monde entier.
- Les hypothèses des gouvernements quant à la fiscalité devront être adaptées très rapidement pour abandonner l'hypothèse de base qui est fondée sur des entreprises de croissance et une augmentation des revenus disponibles des citoyens, qui sont toujours capables de s'acquitter d'impôts qui augmentent continuellement. Ces hypothèses de revenus ne sont pas soutenables dans des économies en stagnation et de remplacement. Les gouvernements



doivent rétablir l'ordre de priorité de leur travail, bien réfléchir à la façon de remplacer leurs propres éléments de prestation de valeur et de réduire les politiques ou les programmes plus anciens et dépassés - ce qui réduira les coûts pour le gouvernement.

### **Qu'allez-vous CESSER de faire?**

Une des préoccupations les plus importantes pour les leaders principaux et leurs conseils d'administration/cabinets gouvernementaux, est de trouver ce dont il faut CESSER de faire pour pouvoir réorienter les ressources limitées vers les projets et les initiatives de *remplacement*. Qu'est-ce que votre entreprise, ministère gouvernemental ou organisation sans but lucratif compte CESSER de faire pour s'adapter à la nouvelle donne de l'économie de remplacement?



## **FAIRE FIGURE DE PROUE POUR FAVORISER L'INNOVATION, LA PRODUCTIVITÉ ET LE PROLONGEMENT DE LA VALEUR**

L'« innovation et la productivité » sont des facteurs importants pour l' *économie de remplacement* d'aujourd'hui - deux côtés d'une même médaille. Peu de gens toutefois comprennent ce qu'il faut pour bien y arriver. La plupart des idées novatrices NE sont PAS issues de la recherche, surtout dans les universités ou les centres d'excellence (30 p. cent seulement environ). Aussi, la grande partie de l'amélioration de la productivité N'est PAS attribuable en fait à l'automatisation ou à des solutions de TI. Les professionnels de première ligne et dans les divisions des Opérations, des Ventes ou de la Gestion du service à la clientèle sont responsables de 70 p. cent de ces innovations et de la productivité et sont des éléments essentiels faisant en sorte que les produits d'innovation et de productivité entraînent l'anoblissement de la valeur des produits et des services - et qu'ils produisent des résultats en matière de bénéfices. Bien entendu, les groupes de recherche et les divisions de marketing peuvent et devraient également contribuer à l'innovation.

Pour revenir à l'ouvrage de Jeff Rubin, *The End of Growth*, le chapitre 8 du livre porte sur les notions de « monde à somme nulle » et du « Nouveau client ». Ses observations sont principalement inspirées de sa perspective concernant le prix du pétrole. Ces deux points sont également valides et soutenus par de bons arguments. Comme le mentionne l'auteur, « Dans les années 1980, la consommation de pétrole en Chine se situait à deux millions de barils par jour. Aujourd'hui sa consommation se situe tout près de 10 millions de barils par jour... Dans un monde à somme nulle d'offre mondiale de pétrole, la demande en combustible de la Chine se fera aux dépens, disons, des États-Unis ». « Les Américains consomment l'équivalent d'environ 20 % de la production mondiale de pétrole, mais le pays en produit moins de 10 %. C'est un important écart que les États-Unis réussissent à combler à l'heure actuelle en important du pétrole étranger. Si la croissance économique de la Chine continue de dépasser celle des États-Unis, la Chine obtiendra un avantage concurrentiel qui lui permettra d'obtenir davantage de barils de pétrole ». Les économies de l'Occident dont la population et/ou le PIB est en baisse devront faire concurrence dans les années à venir avec les pays en développement et leurs populations/PIB à la hausse pour tous les produits, soit le pétrole, l'eau, l'acier et le bois, de même que pour les métaux rares qu'on retrouve dans les produits électroniques - tous les produits de consommation!

Le nouveau client entre-temps, surtout les personnes faisant partie de la génération des millénaires, commence à adopter l'idée de vivre sans trop laisser d'empreintes. Ce mode de vie ne doit pas forcément signifier une qualité de vie moindre... ce n'est qu'un mode de vie différent. Cette génération montre déjà sa préférence pour les *expériences plutôt que les biens matériels*....

Toutes ces tendances laissent supposer que les organisations qui se sont données pour mandat premier d'innover pour offrir de nouveaux produits et services et qui mettent aussi l'accent sur l'amélioration de la productivité seront celles qui remplaceront, en termes de parts de marché et de rapports avec la clientèle, les autres entreprises qui ne sont pas orientées dans le même sens. L'innovation et la productivité doivent tout simplement faire partie intégrante de la stratégie de demain. Même les entreprises sans but lucratif et les ministères/organismes gouvernementaux devront adopter l'idée de l'innovation et de la productivité; elles devront également pouvoir montrer des effets bénéfiques réels sur la communauté en utilisant moins de ressources.

## **INNOVATION POUR LA CRÉATION DE VALEUR**

Dans un contexte marqué par des dépenses modérées, des biens plus durables, des choix infinis de produits ou services offerts par des concurrents dans le monde entier, un réseau mondial de distribution et d'expédition incroyable, l'accès aux connaissances et à l'expérience grâce à la

communication par Internet à faibles coûts et des clients plus sophistiqués dotés de leurs propres réseaux de médias sociaux d'influence et qui signalent les joueurs dérogeant aux règles, l'essence même du leadership doit s'axer sur la capacité de favoriser l'innovation en vue d'obtenir des dividendes et des profits particuliers et mesurables.

Le tout commence par l'examen des besoins ou des problèmes des clients ou des clients potentiels - qui ne sont pas toujours bien articulés par celui-ci. Il faut à tout prix observer vos clients pendant qu'ils tiennent leurs activités et nouer directement des relations avec eux (en personne ou en utilisant la technologie ou les médias) afin de trouver des idées novatrices. **Régler les problèmes du client** s'est avéré le défi principal pour une innovation réussie. Si l'on peut identifier un problème d'un client ou un paradoxe quelconque - l'innovation peut offrir une solution à cette question réelle et réussie en général. Comme leader, vous devez participer activement à l'exploration, à l'identification et au resserrement de la portée des efforts d'innovation. Vous ne pouvez tout simplement pas demander à vos employés de tout faire pour ensuite vous retirer du processus.

***Un leadership habilitant, le règlement de problèmes par la collaboration, l'établissement de liens entre les habitudes de consommation et le renforcement des produits ou des services sont tous des compétences en matière de leadership pour l'économie de remplacement.***

Maintenant, parlons de la capacité de tirer parti de son potentiel pour les fonds d'investissement d'être répartis, de la ténacité requise pour inciter les gens et des ressources système pour créer et offrir de manière fiable la solution promise. Finalement, il y a le processus des ventes et du marketing - pour les clients existants et les marchés ou les clients potentiels - qui assure le rendement de l'investissement au cours du premier ou au début du deuxième cycle après sa création. Très exigeant. Très important. Très différent de la dynamique habituelle des marchés de croissance.

### **Matériel informatique par opposition aux logiciels par opposition à l'innovation combinée**

Ce que les révolutions informatique, du téléphone cellulaire et des « pads » nous ont montré c'est que le simple développement de matériel et la vente de celui-ci ne suffisent pas. Même avec des cycles de vie de remplacement de produits de consommation de deux à trois ans, les mises à jour hebdomadaires de logiciels, lesquels améliorent les fonctions et l'expérience du matériel, sont très importantes et sont indissociables les unes des autres.

Cette attente toutefois est tellement bien enchâssée maintenant que le client s'attend à ce que ces mises à jour ne se limitent pas aux produits électroniques - mais fassent aussi partie intégrante de tous les domaines de produits et de services, y compris les maisons, les véhicules, les stades sportifs, les bureaux et même lors des sorties en plein air - tous devraient chercher des moyens de reprendre les expériences liées aux logiciels qui peuvent être mis à niveau.

La description *économie de remplacement* évoque encore une autre image : le remplacement régulier du contenu et des fonctions et des applications par la mise à niveau/à jour de logiciels comme élément de base attendu de la proposition de valeur durable. Même si les cycles de remplacement des produits se prolongent, disons jusqu'à garantir une durée de quatre ans ou plus pour les articles plus coûteux, les attentes par rapport à une amélioration de la valeur par les clients devront être intégrées à votre raisonnement et à vos processus vis-à-vis de l'innovation.

### **Mise à jour/prolongement par rapport au remplacement**

S'il faut s'habituer à une faible croissance ou à une croissance nulle, les consommateurs pourraient même repousser bien davantage encore le remplacement de leurs immobilisations et s'attendre à obtenir ou rechercher des « mises à niveau » ou des « ajouts » ou des « prolongements » pour le matériel de base, afin de nouer une « relation » soutenue et attacher de la valeur à l'achat du produit d'origine. Adopter un style de vie qui laisse une petite empreinte pourrait devenir la norme, mais les gens espéreront toujours obtenir une amélioration continue du rendement des articles qu'ils achètent. Une fois de plus, réfléchissez à la façon dont tout ceci pourrait s'appliquer à votre propre entreprise, maison, auto, au tourisme, au bureau, à l'emploi, à l'éducation, aux services de consultation, aux dons de charité, aux services gouvernementaux et plus encore.

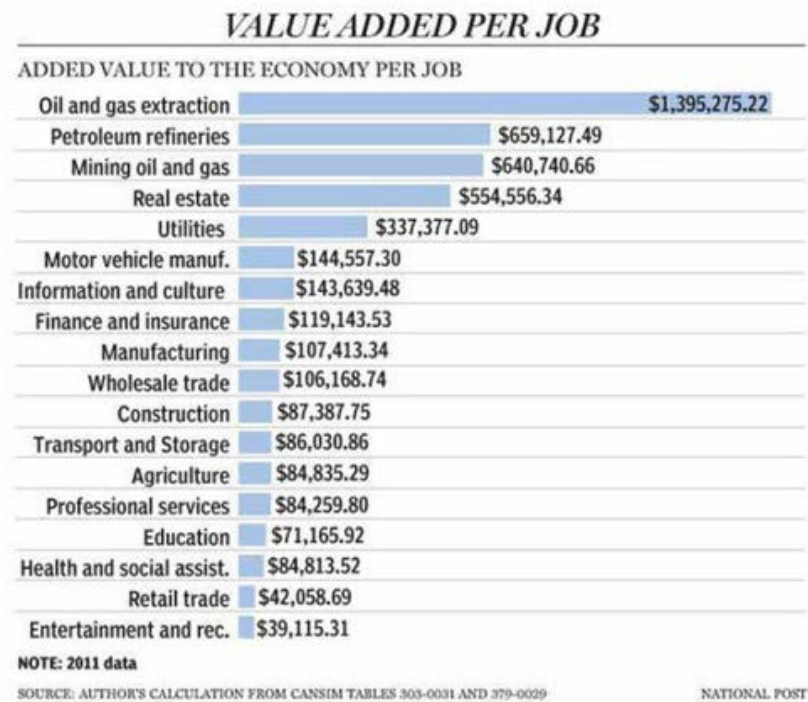
### **Produit par opposition à expérience - conception de la proposition de valeur**

Si les attitudes changeantes à l'égard de l'achat d'articles sont largement remplacées par des expériences d'achat, chaque innovation doit alors tenir compte non seulement de l'article en soi, mais aussi de l'expérience du client avec l'article. L'expérience de la valeur ajoutée à l'avenir de l'article pourrait être remplacée en fait par l'achat de l'expérience uniquement, sans même devoir acheter

l'article du tout.

Interface Inc. (entreprise mondiale de moquette modulaire) a compris il y a plusieurs années déjà que le client n'achète pas une moquette ou un tapis pour ses planchers, mais achète l'expérience « douillette » que lui procure la moquette propre et chaleureuse jetée sur le plancher. Les postulats de la fabrication du produit et de la stratégie de vente unique, soit « augmentation du nombre d'unités de moquettes vendues » sont remplacés par la notion de la vente d'une expérience fraîche et douillette à domicile - avec un revenu intéressant et régulier découlant de la mise à niveau du service/des logiciels/de l'article modulaire attribuable à la relation à long terme avec le client. En cas de tache ou de déchirure dans la moquette, le fournisseur de service remplace un carreau de la moquette pour que la moquette ait toujours l'air fraîche et neuve.

Selon la perspective de la politique publique, le gouvernement régional devrait-il établir des politiques fondées sur le soutien des ventes et de l'exportation d'« articles de consommation » à plus faibles marges de profit (mesurées selon le PIB traditionnel et faisant concurrence à des régions où la main-d'œuvre est peut-être quelque peu moins coûteuse ailleurs dans le monde)? Nous devrions peut-être préconiser des politiques et des programmes qui attirent des touristes à la recherche de l'« expérience » du milieu naturel unique par sa beauté, sécuritaire, abordable et bon pour l'âme qui peut être vendue à profit et soutenue à la longue grâce à un resserrement de la relation et peut-être même à des améliorations générées par logiciel de l'expérience, une fois les personnes rentrées à la maison, améliorations susceptibles d'inciter ces dernières à revenir faire des visites. Quelles expériences novatrices votre organisation ou votre équipe pourrait-elle offrir?



## AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ POUR UNE PROFITABILITÉ SOUTENUE ET UNE QUALITÉ DE VIE DURABLE

La recherche continue d'efficacité et d'amélioration de la qualité de l'expérience mise au point/offerte de manière rentable, n'est pas seulement le fondement d'une compétitivité améliorée, mais est également le fondement de normes de vie durables des employés et de nos collectivités en général. À l'instar de l'innovation, la productivité est aussi indispensable. Cette symbiose n'est pas toujours bien comprise. [*Financial Post*, 22 mai 2015, par William Watson]

Fait surprenant, peu d'organisations veillent à ce que les éléments fondamentaux de la productivité soient bien mis en œuvre. Ce sont là des domaines de leadership importants.

### Le personnel :



Votre personnel est-il fixé sur la tâche, motivé et efficace? Quel est votre taux de roulement? (Devoir constamment recruter et former de nouveau les particuliers nuit beaucoup à votre productivité). Quel est votre niveau de collaboration à l'interne, de partage d'information et de participation appropriée au processus décisionnel? Avez-vous le bon talent pour relever les défis qui se présentent? Votre personnel comprend-il l'importance de « faire avancer les activités principales » de l'organisation et y accorde-t-il l'attention requise?

Plus important encore, le personnel comprend-il vraiment à quoi ressemble une journée de travail de huit heures très productive, ce que cela signifie et ce qu'on ressent lorsqu'on en fait une?! Vos employés comprennent-ils ce qu'il faut pour créer personnellement de la « valeur » au-delà de leurs coûts individuels à l'organisation - à toutes les heures?! Un très grand nombre d'organisations et de cadres supérieurs n'ont pas tenu compte de cette notion, soit que l'employé ne sait même pas ce qu'il a à faire ou pourquoi il est nécessaire de créer davantage de valeur que ce qu'ils coûtent en général à l'organisation.

Dans un autre article publié récemment, Trevor Tombe de la University of Calgary et auteur du livre **Better Off Dead: Value Added in Economic Policy Debates**, a présenté ce diagramme montrant la contribution à valeur ajoutée d'un groupe choisi d'emplois dans divers secteurs d'activité. [ *Financial Post*, 21 mai 2015 par Trevor Tombe]

Malheureusement, si nous n'accordons de l'importance qu'au PIB, nous réagissons de manière partielle à ce diagramme. Le divertissement et les activités ludiques (dans le diagramme : « VALEUR AJOUTÉE PAR EMPLOI ») obtiennent peut-être une basse note dans l'optique du PIB, mais de bonnes notes aux chapitres de la cohésion sociale et de la stabilité de la communauté. Ces rôles contribuant moins au PIB par dessein aussi pourraient contribuer à la préservation durable de l'environnement, et donc deux domaines d'une mesure à trois facteurs décisifs de l'avantage pour la communauté. Il faut accorder de l'importance à la valeur ajoutée que génèrent tous les emplois.

### Conception organisationnelle :

Vos employés sont-ils déployés de la manière la plus efficace pour assurer la prestation de services à la clientèle, assurer les plus grands effets des programmes ou la plus grande appréciation des produits que vous tentez d'obtenir? La « forme » devrait suivre la « fonction » et à mesure que l'organisation recentre son arsenal de ressources, sa prestation de services ou ses relations avec les clients/partenaires de distribution/consommateurs finals, elle doit aussi pouvoir adapter la conception organisationnelle et les descriptions de postes. Aujourd'hui, il n'est pas rare de devoir ajuster la conception organisationnelle à tous les ans!

### Conception axée sur la rémunération et la récompense :

Vos mécanismes de récompense cadrent-ils avec les nouvelles attentes eu égard du rendement? Vos mécanismes de gestion de rendement (plan de rendement annuel + évaluation de rendement annuel) ont-ils été mis en place et ajustés pour être synchronisés avec la nouvelle conception de travail et les nouvelles attentes? Les éléments de rémunération/récompense renforcent-ils les mêmes attentes chez tous les membres du personnel?

### Technologie et interface :

Parfois l'élément le plus sous-apprécié et bien souvent l'obstacle le plus important à l'avancement est l'intégration de technologie à notre créativité et à nos capacités humaines. D'abord, la technologie doit fonctionner correctement! Ensuite, l'interface des logiciels et du personnel doit pouvoir soutenir la conception organisationnelle et les nouvelles pratiques humaines/d'équipe recherchées.

Troisièmement, la technologie doit contribuer à faire augmenter le rendement et l'effet d'une manière à offrir davantage de valeur au client. Bien souvent la technologie alourdit la charge de travail des employés et n'offre que peu de valeur au client.

### Facilitation au niveau des cadres :

Les cadres supérieurs sont un élément important de la réussite de la productivité. Bien souvent, les employés ne peuvent tout simplement pas « en faire davantage avec moins » ou ne peuvent pas se figurer les améliorations qui s'imposent à la productivité parce que le cadre supérieur en fait la demande au cours des réunions du personnel. Les cadres doivent se tenir sur la première ligne avec le personnel pour voir et comprendre comment les éléments mentionnés fonctionnent ensemble. Les cadres fournissent du contexte et font comprendre aux employés pourquoi les priorités sont ce qu'elles sont. Et bien souvent, les cadres doivent eux même nouer des liens entre les personnes,



saisir et promouvoir de bonnes idées et rassembler les clients, les employés et les personnes responsables du soutien technologique afin d'explorer les améliorations. En effet, les cadres doivent pouvoir visualiser ce à quoi ressemble la réussite ou inclure ou faciliter cette exploration et la quête de solutions chez les employés et le réseau élargi d'acteurs concernés (p. ex. les fournisseurs, les consultants, la communauté, les clients et les partenaires).

### Processus de la qualité, de la fabrication sans gaspillage, six sigma, Kaizen et RFP

⋮

Ces initiatives doivent s'appliquer à l'avancement des objectifs opérationnels de l'organisation. Les projets d'amélioration de la qualité (AQ) ou de refonte des processus fonctionnels (RFP) peuvent prendre vite leur existence bien à eux, et on ne sait trop comment ils aident véritablement à faire avancer les objectifs de l'organisation!

Les cadres doivent s'assurer que ces initiatives sont intégrées à la nouvelle conception organisationnelle et application technologique et qu'elles cadrent bien avec les nouveaux plans stratégiques/opérationnels.

Revoir vos processus internes et appliquer les méthodes de fabrication sans gaspillage, 6 sigma ou LEED aideront à assurer l'intégrité de votre produit/expérience et vous permettront de vous adapter et de vous améliorer constamment.

L'adaptation et l'amélioration continues sont particulièrement importantes si vous décidez d'abandonner pour des raisons stratégiques un secteur d'activité ou un service particulier, de le remplacer par un secteur d'activité de plus haute priorité et cherchez à trouver des propositions de valeur novatrices et nouvelles pour cette dynamique mondiale/régionale changeante. Il faut régulièrement réexaminer les processus plus anciens et les nouveaux processus en appliquant un processus de productivité qui a fait ses preuves. Une fois de plus, les cadres principaux responsables doivent pouvoir organiser des exercices/initiatives de productivité avec leurs employés ou donner le mandat de le faire à d'autres personnes spécialisées dans de tels projets.

L'innovation et la productivité peuvent être des processus créatifs. Les deux peuvent être engageants, satisfaisants, générer des profits et se faire en toute collaboration.



### EN CONCLUSION

En réalité, les économies de l'Europe centrale et de l'Europe de l'ouest, des États-Unis et du Canada, de même que d'autres pays aux économies fortement alignées subissent l'économie de remplacement depuis plus de sept ans déjà. La débâcle mondiale entraînée par les prêts hypothécaires subprimés a été le premier et le plus important indicateur public dévoilant que la plus grande partie du monde occidental vivait bien au-delà de ses moyens. Le tout s'est envenimé depuis 2012 à la suite de l'adoption de politiques monétaires de stimulation et de la création de dettes publiques, d'abord aux États-Unis, puis au Canada et plus récemment dans la plupart des pays d'Europe... même l'Allemagne abandonne maintenant sa stratégie des mesures d'austérité d'origine. Les particuliers et les familles se servent aussi des taux d'intérêt très peu élevés dans le monde pour accroître leur niveau d'endettement personnel - les dettes non hypothécaires étant les plus dangereuses si l'alourdissement de la charge de dette n'est pas contrée par une augmentation de la valeur des biens.

Le pétrole ne fait plus accroître le PIB comme auparavant.

La plupart des dépenses de stimulation et **la grande partie de l'accumulation de dette ont été fondées sur l'hypothèse selon laquelle cette période économique difficile n'est que temporaire, qu'il suffit d'attendre qu'elle passe.** Et puis, une fois la situation rétablie dans quelques mois ou quelques années, nous pourrions régler les dettes accumulées.

Mais que se passe-t-il si ce n'est pas juste une mauvaise passe que nous traversons, si **cette situation est maintenant la norme à laquelle il faut s'habituer?** La crise dure depuis plus de sept ans et on ne voit aucune indication de reprise! En effet, la plupart des facteurs décrits laissent supposer que la condition d'économie de remplacement EST bel et bien la nouvelle norme et qu'il sera pratiquement impossible de rembourser la dette accumulée! Malgré une reprise éventuelle, la situation « normale » n'est pas prête de revenir!

Ceci dit, vous, moi et les dirigeants du **secteur public/fonction publique, du milieu des affaires et du secteur du sans but lucratif devons tous revoir nos programmes et services et les rôles au sein de la communauté; remplacer les priorités de l'ancienne école de pensée par de nouvelles initiatives mieux adaptées qui génèrent de la valeur et qui tiennent compte de nos conditions régionales uniques et recadrer nos stratégies en fonction d'un nouvel ordre mondial.** Si nous ne prenons pas les mesures requises nous échouons en termes de leadership personnel/organisationnel, mais nous laisserons aussi tomber nos enfants et nos petits-enfants et nos communautés en général.

### **Maintenant, souhaitez-vous parler des stratégies à adopter pour tirer pleinement parti de l'économie de remplacement?**

Êtes-vous prêt à explorer avec enthousiasme de nouveaux domaines d'innovation afin d'assurer la création de valeur?

Devrions-nous prendre au sérieux notre productivité personnelle et celle de notre équipe, organisation et société afin de maintenir des emplois et de protéger notre qualité de vie?

Le statu quo est tout simplement insoutenable. À défaut d'adopter ces pratiques, votre organisation serait **remplacée** par une entreprise plus novatrice et plus productive!

\*\*

#### **Au sujet de l'auteur**

Doug Macnamara est président et PDG de Banff Executive Leadership Inc. Il possède plus de 25 ans d'expérience du leadership, de la gouvernance et du perfectionnement de cadres supérieurs, de l'animation stratégique et du développement organisationnel général.

Il s'est spécialisé en formulation et en mise en œuvre de stratégies, dans les milieux sauvages/à risques élevés, en leadership organisationnel, en image de marque et en vente/marketing/développement de services. En sa capacité de cadre supérieur, Doug a mené à bien des démarrages de nouvelles unités d'affaires d'entreprises et des projets de réduction d'effectifs/redressements et de restructuration/transformation. Il a été question notamment de faire du repositionnement stratégique/marketing et de la recommercialisation d'images de marque. Comme consultant, il a aidé plus de 100 organisations à naviguer ces processus.

Doug possède un baccalauréat en sciences (biochimie), un baccalauréat en éducation environnementale et en éducation des adultes, un certificat d'enseignant de plein air et un certificat en avantages sociaux pour employés et les désignations de conseiller en ressources humaines agréé et de consultant certifié en gestion. Il a également terminé le programme MLE (Management & Leadership Education) à la Harvard University. Il est actuellement « fellow » (Leadership et gouvernance) pour Entovation International et membre d'Intentac, la International Entrepreneurship Academy.

Doug s'est joint à l'équipe du Banff Centre au mois de mars 1994 et a été viceprésident, The Banff Centre et directeur général, The Banff Centre for Management. Au mois de juillet 2001, il a lancé Banff Executive Leadership Inc., qui offre des services de facilitation de pensée/planification stratégique à travers le monde, de même qu'une programmation publique et personnalisée visant à améliorer la gouvernance au sein des conseils d'administration et les pratiques en matière de leadership chez les cadres supérieurs. Veuillez visiter [www.banffexeclead.com](http://www.banffexeclead.com) si vous souhaitez obtenir de l'aide supplémentaire.



INSTITUT DE LA GESTION FINANCIÈRE DU CANADA  
200, RUE ELGIN, BUREAU 601 OTTAWA (ONTARIO) K2P  
1L5  
© COPYRIGHT 2012. TOUS DROITS RÉSERVÉS.

[TERMES D'UTILISATION](#) | [POLITIQUE DE LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS](#) | [CARTE DU SITE](#) | [AIDE](#)  
CE SITE WEB A ÉTÉ CONÇU PAR JEN LITTLE ET RÉALISÉ PAR ENVISION ONLINE MEDIA INC.