



Analyse intelligente 360°

Entreprise ABC

00/00/2025

Introduction de Coboom

Fondée en 2010 à Montréal, **Coboom** est une boutique de conseil en management d'impact, active dans toutes les régions du Québec. Notre raison d'être est de cocréer un Québec résilient face aux défis des sept prochaines générations, notamment ceux liés à la raréfaction des ressources naturelles et énergétiques, aux limites planétaires, et aux crises économiques, sociétales et écologiques. **Coboom** est reconnu comme un leader au Québec de la stratégie avec un impressionnant portfolio de plus de 200 planifications stratégiques réalisées dans les sept dernières années.

Coboom a reçu en novembre 2023 une GRANDE MENTION dans le cadre des **Prix performance Québec** (PPQ). Instaurés en 1998, les PPQ constituent **la plus haute distinction** remise annuellement par le gouvernement du Québec aux entreprises privées et aux organismes publics qui se démarquent par la **qualité de leur gestion** et par leur **performance globale**. Notre nomination a été annoncée par le **premier ministre du Québec François Legault**.

Coboom est une entreprise certifiée **B Corp** depuis 2021, une reconnaissance internationale attribuée aux entreprises à but lucratif qui respectent les **normes les plus élevées** en matière d'impact social et environnemental, de gouvernance éthique et de transparence envers le public. En septembre 2024, nous avons renouvelé cette certification avec un **score remarquable de 142.6**, nous plaçant parmi le **1% des 9 000** entreprises certifiées dans le monde pour leurs **impacts ESG** (environnemental, social et gouvernance).

Coboom a développé un **outil intelligent** qui analyse votre **modèle d'affaires** et votre **environnement économique et socioécologique** afin d'identifier les **vulnérabilités** à corriger et les meilleures **opportunités stratégiques** à exploiter. Cet outil, conçu pour renforcer votre **résilience économique**, réalise **huit analyses stratégiques** de manière semi-automatisée. Ces analyses, décrites ci-dessous, reposent sur des modèles mathématiques, logiques et d'intelligence artificielle générative développés par l'équipe **Coboom**.

PROPULSER L'IMPACT

COCRÉER UN QUÉBEC RÉSILIENT FACE AUX DÉFIS DES SEPT PROCHAINES GÉNÉRATIONS

Nos services

Stratégie

Opérations

Organisation

Adaptation

Nos services offrent un retour sur investissement (ROI) de 3 pour

1



Table des matières

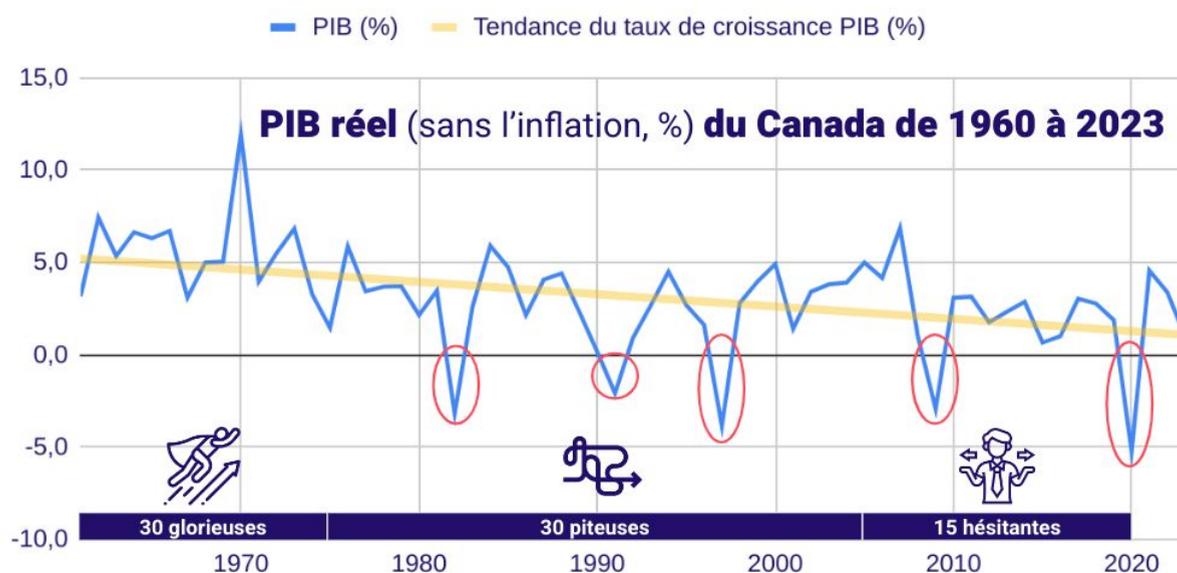
Prospective économique	04
Retard de productivité	06
Investissements et financement	07
En un coup d'oeil	08
Analyse détaillée	14
Comment améliorer votre compétitivité, productivité et résilience ?	28

Prospective économique

Qu'est-ce que la prospective ?

La prospective est une démarche d'anticipation visant à explorer différents futurs possibles pour éclairer les choix actuels. Elle s'intéresse aux incertitudes, aux tendances émergentes et aux signaux faibles pour proposer des scénarios permettant de mieux imaginer et préparer l'avenir.

Essoufflement de la croissance économique au Canada



Prospective économique - suite

Tendance lourde

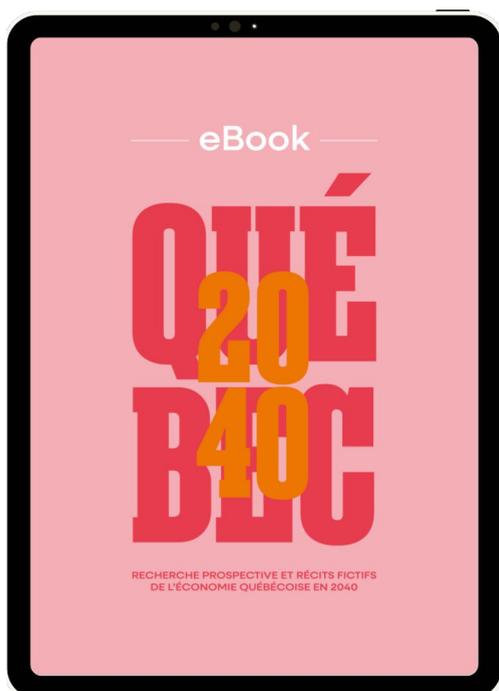
Dans les années 1960, l'économie canadienne connaissait une forte croissance, avec une augmentation annuelle de 5 % de sa richesse totale (PIB réel).

Aujourd'hui, la croissance du PIB réel a chuté sous la barre de 1,5 % en moyenne sur les cinq dernières années, principalement portée par un surendettement public et privé.

Ce ralentissement prolongé s'explique par des causes profondes et durables, plutôt que par des événements passagers, rendant improbable la continuité du modèle de croissance économique auquel nous sommes habitués.

Coboom prévoit que la croissance économique, ajustée de l'inflation, pourrait rester faible ou même reculer au cours des prochains trimestres.

Cette situation engendrera un contexte difficile pour plusieurs entreprises, organisations publiques, parapubliques et à but non lucratif, ainsi que pour les citoyen-ne-s. Cette faible croissance économique affaiblira la capacité financière des deux paliers de gouvernement, limitant leur capacité à offrir des subventions aux entreprises et organisations, tandis que leur endettement continuera de s'alourdir.

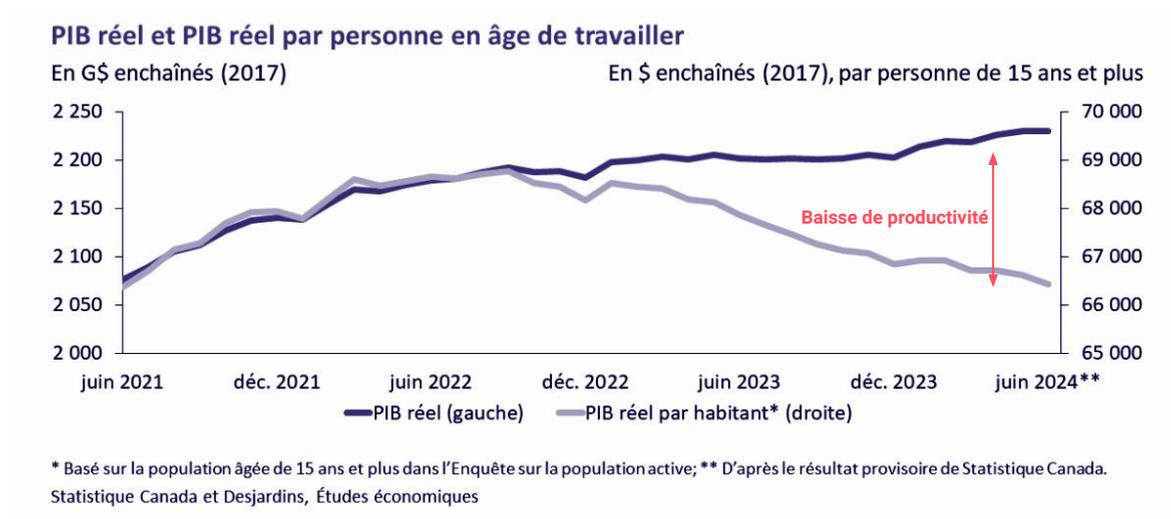


Téléchargez gratuitement notre livre numérique et explorez cinq futurs possibles pour l'économie du Québec à l'horizon 2040.

<https://management.coboom.co/quebec2040/>

Retard de productivité

En 2022, la **productivité horaire du Québec** était inférieure de 14 % à celle du Canada, qui affichait déjà un retard de 26 % par rapport aux États-Unis. Ainsi, le Québec accusait un **retard considérable de 40 %** par rapport aux **États-Unis**. Malheureusement, loin de se réduire, ce fossé continue de s'élargir, comme le montre le graphique ci-dessous.



Bien que la faiblesse du dollar canadien ait longtemps atténué les conséquences de ce retard, la situation a désormais évolué. Face aux menaces et à l'imprévisibilité du président Trump, qui auront inévitablement des répercussions négatives sur l'économie québécoise, toutes les organisations québécoises doivent impérativement **combler leur retard en productivité et renforcer leur compétitivité et résilience** afin d'assurer leur **pérennité**.

Investissements et financement

Coboom propose un processus structuré en trois phases :

- **Phase 1 - Diagnostic intelligent 360°** (complétée) : Cette phase a permis d'identifier plusieurs **opportunités** et **vulnérabilités**, permettant d'améliorer votre **compétitivité**, **productivité** et **résilience**.
- **Phase 2 - Plan compétitivité, productivité et résilience** : Cette phase consiste maintenant à concevoir un **plan de projets** pour corriger vos principales **vulnérabilités** et à exploiter les **opportunités** les plus prometteuses, **en fonction de votre budget**.
- **Phase 3 - Implantation** : Cette phase vise à exécuter vos projets avec l'appui de l'équipe **Coboom** et de l'**écosystème québécois**, afin d'en accélérer l'exécution et d'en réduire les risques.

Dans un contexte où la gestion prudente du flux de trésorerie (*cash flow*) est essentielle pour la majorité des organisations québécoises, l'équipe de **Coboom** vous accompagnera dans l'élaboration d'un **budget** et d'un **plan de projets** visant un **retour sur investissement (ROI) rapide et significatif**, avec un objectif minimal de **3:1 en moins de deux ans**. Avec une expérience auprès de plus de 2 000 organisations, qu'il s'agisse de multinationales ou de PME, **Coboom** se démarque par son expertise en conception et priorisation de projets stratégiques.

Ce processus permet de financer vos projets, en tout ou en partie, dans un contexte marqué par la réduction, voire la disparition, des subventions en raison de l'endettement croissant des gouvernements québécois et canadiens. Face à cette réalité, les organisations ne peuvent plus se reposer sur ces subventions pour assurer leur développement et leur pérennité.

En un coup d'oeil

Les opportunités stratégiques pour optimiser votre compétitivité

L'évolution de vos revenus : L'évolution triennale de vos revenus a été inférieure à celle du PIB réel canadien sur trois ans (7.19%), avec un écart de 10.21%. Cette situation met en évidence une perte de compétitivité par rapport à l'économie nationale, tout en augmentant votre vulnérabilité face à la concurrence et aux éventuels ralentissements ou crises économiques.

Vos revenus triennaux ont évolué moins rapidement que l'inflation canadienne sur trois ans, mesurée par l'IPC (Indice des prix à la consommation - 14.10%), avec un écart de 6.91%. Cela peut entraîner des difficultés à couvrir vos coûts, qui augmentent souvent au même rythme ou plus vite que l'inflation, limitant ainsi votre capacité d'investissement, réduisant votre marge bénéficiaire nette et nuisant à votre compétitivité.

Vos segments de clients : Votre marketing n'atteint pas efficacement chacun de vos segments de clients cibles.

Vos critères de compétitivité :

Vous avez sélectionné 6 critères de compétitivité : bas prix, vitesse, performance, flexibilité, vaste choix, expérience client. La concentration sur plus de deux critères de compétitivité dilue l'impact de votre organisation. Cette dispersion d'efforts nuit à votre bénéfice net, à la cohérence de votre modèle d'affaires, à votre positionnement sur le marché et à la perception de votre valeur par vos clients. Une analyse des critères les plus pertinents pour vos clients clés est essentielle. Nous recommandons de vous focaliser sur un seul critère dominant et un seul critère secondaire. De plus, choisir des critères incompatibles entraîne des compromis inefficaces, affectant la qualité de vos produits ou services et réduisant votre bénéfice net. Vous avez sélectionné vitesse et flexibilité, bas prix et performance, bas prix et expérience client, qui sont des critères incompatibles.

Le pouvoir de négociation de vos clients est accentué par : Le nombre élevé de concurrents dans l'industrie. Les normes et réglementations qui influencent les choix d'achat.

La menace de nouveaux entrants est accentuée par : L'absence de contrats à long terme.

L'intensité de la concurrence est accentuée par : La présence de nombreux concurrents ayant les mêmes capacités. La stagnation ou le déclin de notre marché et/ou industrie.

En un coup d'oeil

Les opportunités stratégiques pour renforcer votre productivité

L'évolution de votre bénéfice net : Votre marge bénéficiaire nette moyenne sur trois ans est de 0.24%, indiquant une très faible résilience économique pour absorber les chocs et vous rétablir rapidement après des crises.

Votre structure des coûts : Vous n'avez pas une connaissance précise du coût de revient de tous vos produits et services.

Votre productivité : Votre productivité horaire pour votre dernière année complétée est de 70\$ par heure, signifiant que votre productivité est très bonne (A).

Coboom estime que le niveau d'excellence (A+) est de 75\$ par heure, estimé à partir de la moyenne (C) de votre secteur d'activité à 50\$ par heure, selon les données de Statistique Canada.

Atteindre ce niveau d'excellence pourrait augmenter votre création de valeur annuelle, après déduction des coûts liés aux intrants et à la sous-traitance, de 714,734\$, tout en maintenant le même nombre d'heures travaillées.

Votre mission et vos valeurs : Tous les membres de votre entreprise ne sont pas en mesure d'expliquer clairement votre mission, votre vision et vos valeurs.

Le pouvoir de négociation de vos fournisseurs est accentué par : La domination de votre industrie par quelques grands fournisseurs.

En un coup d'oeil

Les opportunités stratégiques pour améliorer votre résilience

Les facteurs politiques : La multiplication des lois, règlements, programmes et accords commerciaux semble avoir un impact négatif sur : Votre entreprise. Vos fournisseurs. Vos clients.

Les facteurs économiques : Les facteurs économiques externes qui semblent avoir un impact négatif sur votre entreprise sont : L'inflation.

Les facteurs socioculturels : Les facteurs socioculturels externes qui semblent avoir un impact négatif sur votre entreprise sont : Le niveau d'éducation et de qualification de la main-d'œuvre locale. Les programmes de formation et de développement des compétences proposés par des institutions locales pour aider vos employés à s'adapter aux évolutions du marché.

Les facteurs technologiques : Les facteurs technologiques externes qui semblent avoir un impact négatif sur votre entreprise sont : La cybercriminalité, la désinformation et la mésinformation sur la sécurité de vos données, votre réputation et votre stratégie.

Les facteurs environnementaux : Les facteurs environnementaux externes qui semblent avoir un impact négatif sur votre entreprise sont : La diminution des ressources naturelles (eau, pétrole, minéraux, métaux, biomasse, etc.), l'effondrement de la biodiversité, les impacts du changement climatique ainsi que la pollution de l'air, de l'eau et des sols.

Les facteurs légaux : Les facteurs légaux externes qui semblent avoir un impact négatif sur votre entreprise sont : Le syndicat et la convention collective.

Le rôle de l'État : La diminution prévisible du rôle de l'État d'ici 2040 dans le soutien au développement et à la vitalité économique aura un impact négatif sur votre organisation en réduisant les opportunités de financement et de soutien public pour le développement de vos projets.

La démographie et la main-d'oeuvre : Le vieillissement et la dénatalité auront un impact négatif sur votre organisation en réduisant la main-d'œuvre disponible et en diminuant la demande de vos produits et services, limitant ainsi la croissance économique.

En un coup d'oeil

Les opportunités stratégiques pour améliorer votre résilience - suite

Les minéraux et les métaux : La diminution prévisible de la disponibilité de métaux et minéraux à faible coût (lithium, cobalt, nickel, cuivre, etc.) aura un impact négatif sur votre organisation en augmentant les coûts de production pour des technologies et infrastructures cruciales, réduisant vos marges bénéficiaires.

Les produits à base de pétrole : La diminution prévisible de la disponibilité de produits à base de pétrole à faible coût (carburants, plastiques, textiles, etc.) aura un impact négatif sur votre organisation en augmentant les coûts des matières premières, des transports et des produits finis, ce qui affectera votre rentabilité et compétitivité.

Les énergies renouvelables : La disponibilité des énergies renouvelables (solaire, éolien, hydraulique, etc.) aura un impact négatif sur votre organisation en entraînant des coûts de transition élevés et des risques liés à l'intermittence ou au déploiement insuffisant de ces sources d'énergie.

La biomasse : Le déclin de la biomasse (bois, résidus agricoles, algues, etc.) aura un impact négatif sur votre organisation en affectant la production d'énergie, de matériaux et de produits chimiques, ce qui augmentera vos coûts d'exploitation.

La polarisation sociopolitique : L'augmentation de la polarisation sociopolitique (tensions politiques et sociales) aura un impact négatif sur votre organisation en créant un environnement instable, affectant la confiance des consommateurs et compliquant la gestion des relations publiques.

L'intelligence artificielle : Le déploiement rapide de l'intelligence artificielle aura un impact négatif sur votre organisation si vous ne vous préparez pas adéquatement, entraînant des coûts d'investissement élevés et des risques de perturbation du marché.

Les risques informationnels : Les risques liés à l'information (cybercriminalité, désinformation, violations de confidentialité, etc.) auront un impact négatif sur votre organisation en compromettant la sécurité des données sensibles, en nuisant à votre réputation et en entraînant des pertes financières.

En un coup d'oeil

Les opportunités stratégiques pour améliorer votre résilience - suite

Les risques biologiques : Les nouveaux risques biologiques (pandémies, maladies émergentes, espèces invasives) auront un impact négatif sur votre organisation en perturbant vos chaînes d'approvisionnement, en affectant votre main-d'œuvre et en augmentant les coûts liés à la gestion de la sécurité sanitaire.

La démondialisation : La démondialisation (protectionnisme, tensions commerciales, reshoring, relocalisation des chaînes d'approvisionnement) aura un impact négatif sur votre organisation en augmentant les coûts des matières premières, en provoquant des ruptures dans la chaîne d'approvisionnement et en réduisant votre compétitivité sur le marché international.

La logistique : Les défis logistiques (conflits géopolitiques, congestion des ports, transition vers des transports décarbonés, hausse des coûts de transport) auront un impact négatif sur votre organisation en entraînant des retards dans la livraison, des coûts logistiques plus élevés et des perturbations dans la gestion des stocks.

Un premier projet stratégique

Un premier projet pour autofinancer l'implantation de vos opportunités

Nous vous recommandons de lancer un projet visant à instaurer une **culture d'excellence opérationnelle**, afin d'atteindre le niveau d'excellence en productivité présenté ci-dessus et de maximiser votre création de valeur.

Un riche corpus de connaissances et de pratiques en excellence opérationnelle s'est développé à l'échelle mondiale. **Des approches telles que le Lean Enterprise, le Six Sigma, la Théorie des contraintes et l'Entreprise responsabilisée®** permettent d'améliorer significativement la productivité et la compétitivité. Pourtant, ces méthodologies demeurent largement sous-exploitées dans la majorité des organisations québécoises.

Forte de plus de trente-cinq ans d'expérience en excellence opérationnelle auprès de centaines d'organisations, l'équipe **Coboom** estime qu'il est possible d'atteindre ce niveau de performance en trois à cinq ans, avec un investissement raisonnable par rapport à la valeur créée. En effet, chaque dollar investi en excellence opérationnelle génère généralement au moins un dollar dès la première année de mise en œuvre des solutions, suivi d'au moins trois dollars de valeur les années suivantes.

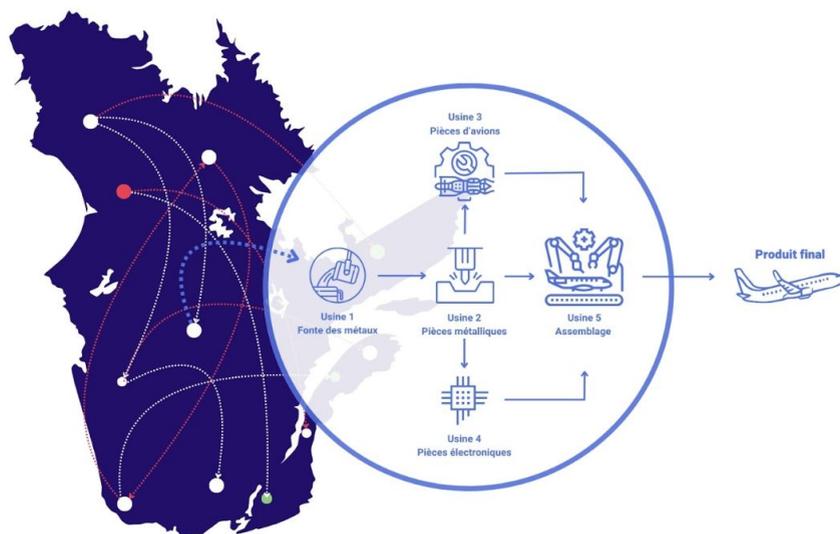
L'excellence opérationnelle devrait idéalement être déployée avant les initiatives de numérisation et d'automatisation, car elle permet de réduire considérablement leurs coûts et leurs risques tout en maximisant leur efficacité. Contrairement à l'idée souvent répandue qu'une solution technologique pourra à elle seule combler l'écart de productivité, l'excellence opérationnelle constitue une approche essentielle et structurante. Elle offre en outre un retour sur investissement bien supérieur à celui de la plupart des technologies, tout en établissant une base solide pour des améliorations durables et performantes.



Analyse détaillée

Introduction

La vitalité de l'économie québécoise exige une **stratégie globale** qui vise à renforcer chaque maillon de son écosystème : entreprises, organismes sans but lucratif (OSBL), ainsi que les organisations publiques et parapubliques. Cette résilience collective est cruciale pour assurer la prospérité du Québec et de ses organisations face aux incertitudes économiques, environnementales et socio-politiques. C'est précisément cette approche qui guide ce **diagnostic intelligent 360°**.



- 1** Analyse de vos revenus et bénéfices des trois dernières années
- 2** Analyse de votre productivité horaire par rapport aux organisations de votre secteur d'activité
- 3** Analyse des aspects clés de votre modèle d'affaires, incluant qui sont vos clients, ce que vous leur offrez, comment vous leur vendez, comment vous interagissez avec eux, comment vous générez des revenus, quelles sont vos ressources clés, quelles sont vos activités clés, qui sont vos partenaires clés et comment vos coûts sont structurés
- 4** Analyse de ce qui vous distingue de vos concurrents aux yeux de vos clients et ce qui vous rend compétitif
- 5** Analyse des forces concurrentielles sur le marché qui influencent vos revenus et vos coûts
- 6** Analyse des facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux qui impactent vos revenus et vos coûts
- 7** Analyse de vos forces et faiblesses internes, ainsi que des opportunités et menaces venant de l'extérieur
- 8** Analyse prospective de l'économie mondiale et celle du Québec jusqu'en 2040 pour anticiper les opportunités et les risques pour votre organisation

Toutes ces analyses sont présentées dans ce rapport, destiné à vous donner une vision globale des opportunités stratégiques pour augmenter vos revenus et profits, et les vulnérabilités à corriger pour renforcer votre résilience économique.

Rapport détaillé

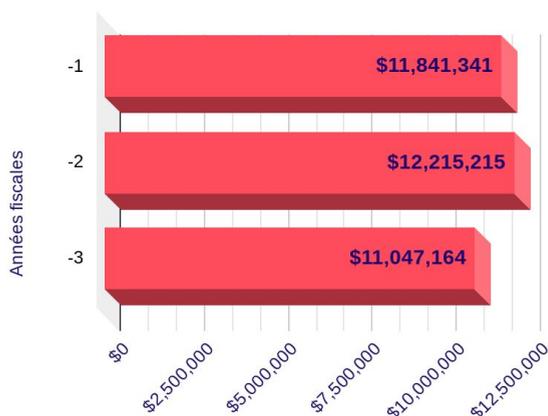
Analyse financière

Qu'est-ce qu'une analyse financière ?

L'analyse financière évalue la résilience économique de votre organisation en comparant l'évolution de vos revenus et profits sur trois ans avec la croissance économique et l'inflation au Canada. Elle permet également de calculer votre productivité horaire et de la comparer à celle de votre secteur d'activité. Cette analyse établit des liens avec l'ensemble des évaluations réalisées dans ce diagnostic pour identifier et prioriser vos meilleures opportunités stratégiques.

Revenus

Revenus sur les trois dernières années financières



Lors des trois dernières années financières complétées, vos revenus ont augmenté de 794,177\$ ou de 7.19%.

L'évolution triennale de vos revenus a été inférieure à celle du PIB réel canadien sur trois ans (10.21%), avec un écart de -3.02%. Cette situation met en évidence une perte de compétitivité par rapport à l'économie nationale, tout en augmentant votre vulnérabilité face à la concurrence et aux éventuels ralentissements ou crises économiques.

L'évolution triennale de vos revenus a été inférieure à celle de l'inflation canadienne, mesurée par l'IPC (Indice des prix à la consommation) (14.10%). La différence est de -6.91%. Cela peut engendrer des difficultés à couvrir vos coûts, qui augmentent souvent au même rythme ou plus rapidement que l'inflation. Cette situation pourrait limiter vos investissements, réduire votre marge bénéficiaire nette et affecter votre compétitivité.

Bénéfice net

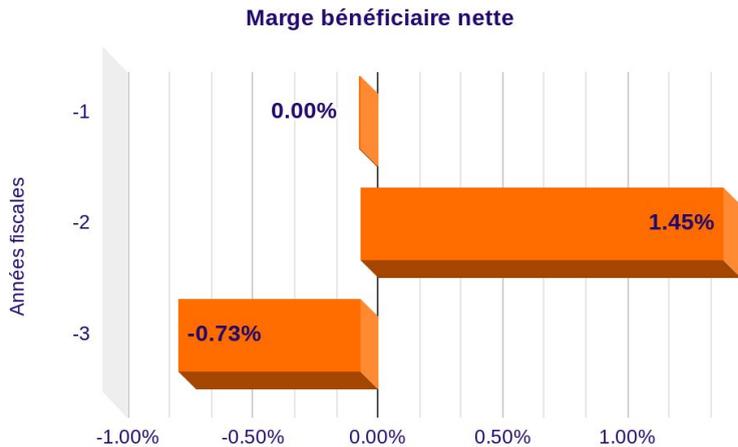
Bénéfices nets sur les trois dernières années financières



L'évolution triennale de votre bénéfice net (79,892\$) et l'évolution triennale de votre marge bénéficiaire nette (0.72%) ont toutes deux augmenté, renforçant ainsi votre résilience économique.

L'évolution triennale de vos revenus (07.19%) est supérieure à l'évolution triennale de vos bénéfices nets (-99.37%), ce qui indique une diminution de votre efficacité.

Résilience économique



La résilience économique de votre organisation, mesurée par votre marge bénéficiaire nette, indique votre capacité à absorber les chocs et à vous rétablir après des crises. Selon Coboom, une marge bénéficiaire nette d'au moins 5% est nécessaire pour absorber les risques et récompenser les efforts de vos actionnaires, gestionnaires et employé·e·s.

Votre marge bénéficiaire nette moyenne sur trois ans est de 0.24%, indiquant une très faible résilience économique pour absorber les chocs et vous rétablir rapidement après des crises.

Analyse de la productivité

Comparaison de votre productivité horaire par rapport à l'industrie sur les trois dernières années financières



La productivité horaire reflète l'efficacité avec laquelle votre organisation génère des produits ou services par heure travaillée. Au cours des trois dernières années, votre productivité horaire était de 70 \$/heure (n-1), 70 \$/heure (n-2), et 66 \$/heure (n-3). Par conséquent, l'évolution triennale de votre productivité horaire est positive, renforçant ainsi votre résilience économique.

Votre productivité horaire pour votre dernière année complétée est de 70\$ par heure, signifiant que votre productivité est très bonne (A).

Coboom estime que le niveau d'excellence (A+) est de 75\$ par heure, estimé à partir de la moyenne (C) de votre secteur d'activité à 50\$ par heure, selon les données de Statistique Canada.

Atteindre ce niveau d'excellence pourrait augmenter votre création de valeur annuelle, après déduction des coûts liés aux intrants et à la sous-traitance, de 714,734\$, tout en maintenant le même nombre d'heures travaillées.

Chaîne d'approvisionnement

Une chaîne d'approvisionnement désigne l'ensemble des processus et acteurs impliqués dans l'approvisionnement, la production et la distribution des produits. Elle est influencée par plusieurs facteurs : la spécificité des produits, les contraintes de fabrication et de transport, les risques climatiques, la concentration géographique des approvisionnements et des stocks, ainsi que la complexité et le volume de la chaîne. La tension du marché et les risques associés à ces éléments déterminent l'efficacité et la flexibilité de la chaîne d'approvisionnement.

Constat

Résilience faible — Vos chaînes d'approvisionnement présentent plusieurs vulnérabilités, rendant difficile l'adaptation aux perturbations.

Analyse de votre modèle d'affaires

Qu'est-ce qu'une analyse du modèle d'affaire ?

Le modèle d'affaires est un outil essentiel permettant d'analyser une organisation à travers dix éléments clés : 1) segments de clients, 2) proposition de valeur, 3) canaux de commercialisation, 4) relations clients, 5) sources de revenus, 6) ressources clés, 7) activités clés, 8) partenaires clés, 9) structure de coûts et 10) ADN. Cette analyse vise à optimiser la création, la livraison et la capture de valeur par votre organisation.

Un résultat proche de 5 indique que l'élément de votre modèle d'affaires tend vers la résilience. À l'inverse, un résultat proche de 1 signifie que cet élément de votre organisation manque de résilience, ce qui pourrait la fragiliser.

Votre organisation :

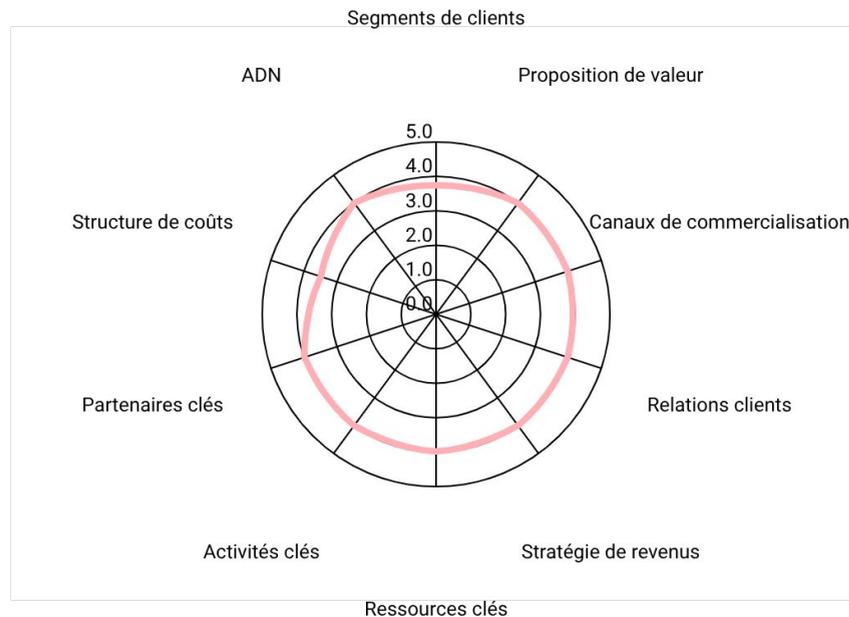


Tableau synthèse des résultats de l'analyse de votre modèle d'affaires

Éléments du modèle d'affaires	Descriptions et constats
Segments de clients	<p>Vos segments de clients décrivent les différents groupes de personnes ou d'organisations que vous servez. Les segments peuvent être basés sur des caractéristiques démographiques, des besoins, des comportements ou d'autres attributs. Une bonne identification des segments de clients permet de mieux comprendre les besoins spécifiques de chaque groupe et de personnaliser votre proposition de valeur en conséquence.</p> <p>Votre marketing n'atteint pas efficacement chacun de vos segments de clients cibles.</p>
Proposition de valeur	<p>Votre proposition de valeur est le cœur de votre modèle d'affaires. Elle décrit les produits et services qui créent de la valeur pour un segment de clients spécifique. C'est la raison pour laquelle les clients vous choisissent plutôt qu'une autre organisation. Votre proposition de valeur doit répondre à un problème ou un besoin particulier de manière unique ou supérieure.</p> <p>Votre proposition de valeur est cohérente avec les attentes des clients et renforce votre attractivité.</p>
Canaux de commercialisation	<p>Vos canaux de distribution décrivent comment vous communiquez avec vos segments de clients et leur livrez votre proposition de valeur. Ils incluent les voies par lesquelles vous vendez et distribuez vos produits ou services, telles que les ventes directes, les partenariats de distribution, etc.</p> <p>Vos canaux de commercialisation actuels ne permettent pas d'atteindre efficacement vos segments de clients cibles. Vous ne recherchez pas systématiquement de nouveaux canaux de commercialisation pour élargir votre portée et attirer davantage de clients.</p>
Relations clients	<p>Vos relations clients décrivent les types de relations que vous établissez avec vos segments de clients. La manière dont vous interagissez avec vos clients peut influencer fortement leur satisfaction et leur fidélité.</p> <p>Vous établissez des relations solides et durables avec vos clients, offrez un service exceptionnel et favorisez leur fidélité.</p>
Modèle de revenus	<p>Votre modèle de revenus décrit la manière dont votre organisation génère des revenus. Il intègre votre proposition de valeur, vos segments de clients et vos canaux de distribution comme sources de revenus, ainsi que votre stratégie de prix en lien avec votre structure de coûts, dans le but de générer des revenus profitables. L'objectif n'est pas simplement d'accroître vos revenus, mais d'augmenter votre bénéfice net, renforçant ainsi votre résilience économique.</p> <p>Votre structure de prix est solide, vous explorez de nouvelles sources de revenus et la direction prend en charge efficacement le développement des affaires.</p>

Suite

Ressources clés	<p>Vos ressources clés décrivent les actifs indispensables pour que votre modèle d'affaires fonctionne. Elles peuvent être physiques, intellectuelles, humaines ou financières. Ces ressources permettent de créer et de livrer votre proposition de valeur, d'atteindre vos segments de clients, de maintenir les relations avec vos clients et de générer des revenus profitables.</p> <p>Vos ressources clés sont sécurisées, bien gérées et suffisamment flexibles pour s'adapter aux changements du marché et aux besoins des clients.</p>
Activités clés	<p>Vos activités clés décrivent les activités les plus importantes que vous devez effectuer pour que votre modèle d'affaires fonctionne. Cela peut inclure la recherche et développement, le marketing, la vente, la production, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, etc.</p> <p>Vos activités clés sont réalisées efficacement et soutiennent activement votre proposition de valeur.</p>
Partenaires clés	<p>Vos partenaires clés décrivent le réseau de fournisseurs et de sous-traitants qui rendent possible votre modèle d'affaires. Vos partenaires clés peuvent inclure des alliances stratégiques, des joint-ventures, des relations avec vos fournisseurs, etc. Vos partenaires peuvent aider à réduire vos risques, à acquérir des ressources ou à accéder à de nouveaux segments de clients.</p> <p>Vous gérez efficacement vos partenaires et entretenez des relations mutuellement bénéfiques et durables.</p>
Structure de coûts	<p>Votre structure de coûts décrit tous les coûts engagés pour faire fonctionner votre modèle d'affaires. Vos coûts peuvent inclure les coûts fixes, les coûts variables, les économies d'échelle, les coûts d'approvisionnement, etc.</p> <p>Vous n'avez pas une connaissance précise du coût de revient de tous vos produits et services.</p>
Impact environnemental	<p>Votre empreinte environnementale représente l'impact de votre organisation sur l'environnement</p> <p>Vous ne limitez pas vos émissions de gaz à effet de serre comme le CO₂, le méthane et les oxydes d'azote. Vous ne réduisez pas votre consommation de matières premières ni ne garantissez pas leur durabilité.</p>
Mission et valeurs	<p>Votre mission et vos valeurs guident vos objectifs stratégiques, vos décisions et vos actions au quotidien, tout en façonnant votre culture organisationnelle.</p> <p>Tous les membres de votre organisation ne sont pas en mesure d'expliquer clairement votre mission, votre vision et vos valeurs.</p>

Analyse de vos critères de compétitivité

Qu'est-ce que les critères de compétitivité ?

Un critère de compétitivité est un facteur clé qui permet à votre organisation de se démarquer sur le marché en surpassant les performances de vos concurrents. Cette section met l'accent sur les éléments distinctifs que vos clients valorisent le plus, en identifiant les critères sur lesquels vous concentrez vos efforts pour vous différencier de façon significative aux yeux de votre clientèle.

Dans un marché concurrentiel (« océan rouge »), ces critères renforcent votre position en vous aidant à rivaliser efficacement pour des parts de marché déjà occupées. À l'inverse, dans un marché non concurrentiel (« océan bleu »), ils visent à créer un espace unique en innovant et en apportant une valeur nouvelle aux clients.

Ces critères de compétitivité doivent être distincts des standards de l'industrie ; ils définissent ce qui rend votre offre unique et ce que vos clients perçoivent comme votre avantage distinctif.

Constat :

Vous avez sélectionné 6 critères de compétitivité : bas prix, vitesse, performance, flexibilité, vaste choix, expérience client.

Le critère 'bas prix' reflète la capacité à offrir des biens ou services à un prix inférieur à celui de la concurrence tout en maintenant une qualité satisfaisante. Cela permet d'attirer une large clientèle.

Le critère 'vitesse' désigne la capacité à répondre rapidement aux demandes des clients, que ce soit pour des livraisons ou la résolution de problèmes. La rapidité améliore l'expérience client, mais cela génère des coûts opérationnels pour accélérer les processus.

Le critère 'performance' désigne l'efficacité à atteindre un haut niveau de productivité tout en maintenant la qualité. Une organisation performante optimise ses ressources et ses processus, mais cela nécessite des investissements en amélioration continue et automatisation.

Le critère 'flexibilité' est la capacité à s'adapter rapidement aux changements du marché et à intégrer de nouvelles technologies. Cette agilité permet de mieux répondre aux besoins des clients, mais génère des coûts liés à l'adaptation rapide et à l'innovation.

Le critère 'vaste choix' représente l'offre d'une large gamme de produits pour répondre aux besoins diversifiés des clients. Une offre variée permet de toucher un plus grand nombre de clients, mais cela engendre des coûts liés à la gestion de l'inventaire et de la diversité des produits.

Le critère 'expérience client' désigne la capacité à offrir des interactions harmonieuses et satisfaisantes à chaque point de contact avec le client. Une bonne expérience client renforce la fidélité, mais nécessite des investissements dans la formation du personnel et l'amélioration des interfaces.

La concentration sur plus de deux critères de compétitivité dilue l'impact de votre organisation. Cette dispersion d'efforts nuit à votre bénéfice net, à la cohérence de votre modèle d'affaires, à votre positionnement sur le marché et à la perception de votre valeur par vos clients. Une analyse des critères les plus pertinents pour vos clients clés est essentielle. Nous recommandons de vous focaliser sur un seul critère dominant et un seul critère secondaire.

De plus, choisir des critères incompatibles entraîne des compromis inefficaces, affectant la qualité de vos produits ou services et réduisant votre bénéfice net. Vous avez sélectionné vitesse et flexibilité, bas prix et performance, bas prix et expérience client, qui sont des critères incompatibles.

Analyse des forces concurrentielles

Qu'est-ce que les forces concurrentielles ?

Le modèle des cinq forces de Porter est un outil analytique essentiel pour comprendre les pressions exercées sur votre organisation par diverses forces externes de votre environnement économique.

Le radar chart ci-dessous illustre l'importance des différentes forces qui agissent sur votre organisation. Plus une force est proche de 5, plus elle a un impact significatif sur votre organisation. À l'inverse, plus une force est proche de 1, moins son impact est important. Cependant, une force même proche de 1 exerce une pression sur votre organisation et pourrait donc à terme lui nuire.

Votre organisation :

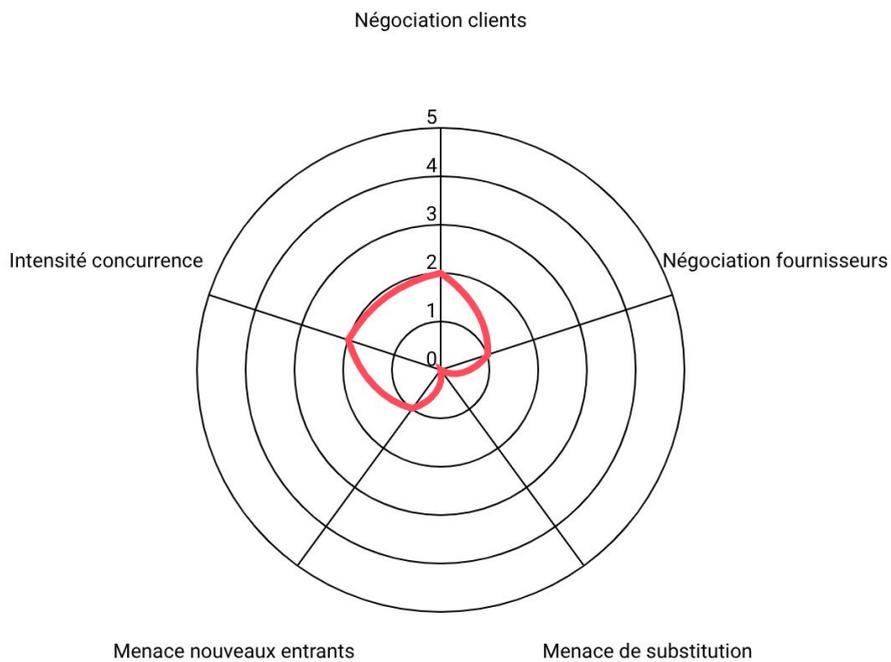


Tableau synthèse des résultats de l'analyse des forces concurrentielles

Éléments du modèle d'affaires	Descriptions et constats
Pouvoir de négociation de vos clients	<p>Le pouvoir de négociation de vos clients est influencé par la concentration de votre clientèle, le nombre de concurrents et la différenciation de votre proposition de valeur. Lorsque le nombre de concurrents augmente et que votre proposition de valeur se distingue peu, le pouvoir de négociation de vos clients s'intensifie.</p> <p>Le pouvoir de négociation de vos clients est accentué par : Le nombre élevé de concurrents dans l'industrie. Les normes et réglementations qui influencent les choix d'achat.</p>
Pouvoir de négociation de vos fournisseurs	<p>Le pouvoir de négociation de vos fournisseurs est influencé par leur capacité à imposer leurs conditions. Ce pouvoir augmente lorsqu'il y a peu de fournisseurs, lorsque les ressources qu'ils offrent sont rares ou spécifiques, ou lorsque les coûts de changement de fournisseur pour votre organisation sont élevés.</p> <p>Le pouvoir de négociation de vos fournisseurs est accentué par : La domination de votre industrie par quelques grands fournisseurs.</p>
Menace de substitution	<p>La menace de substitution dépend de la différenciation de votre proposition de valeur et de l'existence de produits ou services alternatifs qui répondent mieux aux besoins de vos segments de clients. Plus votre offre est unique et adaptée aux besoins spécifiques de vos segments de clients, plus la menace de substitution diminue.</p> <p>Aucun des éléments liés à la menace de biens ou services de substitutions ne semble avoir d'impact sur votre entreprise.</p>
Menace de nouveaux entrants	<p>La menace de nouveaux entrants dépend de la capacité des nouvelles organisations à pénétrer et à s'établir dans vos segments de clients. Cette force est influencée par plusieurs facteurs, notamment la facilité pour une petite organisation de réussir dans vos segments de clients, l'accessibilité aux ressources (telles que les outils, les équipements et la main-d'œuvre qualifiée), la facilité d'accès aux canaux de distribution, et l'absence de contrats à long terme.</p> <p>La menace de nouveaux entrants est accentuée par : L'absence de contrats à long terme.</p>
Intensité de la concurrence	<p>L'intensité de la concurrence dépend du nombre de concurrents, de la croissance de vos segments de clients et du degré de différenciation de votre proposition de valeur. Plus vos segments de clients sont saturés, plus il devient difficile pour votre organisation de se démarquer, ce qui intensifie la rivalité. Une croissance lente et une proposition de valeur peu différenciée renforcent également la concurrence, provoquant des guerres de prix et une lutte accrue pour les parts de marché.</p> <p>La menace liée à l'intensité de la concurrence est accentuée par : La présence de nombreux concurrents ayant les mêmes capacités. La stagnation ou le déclin de notre marché et/ou industrie.</p>

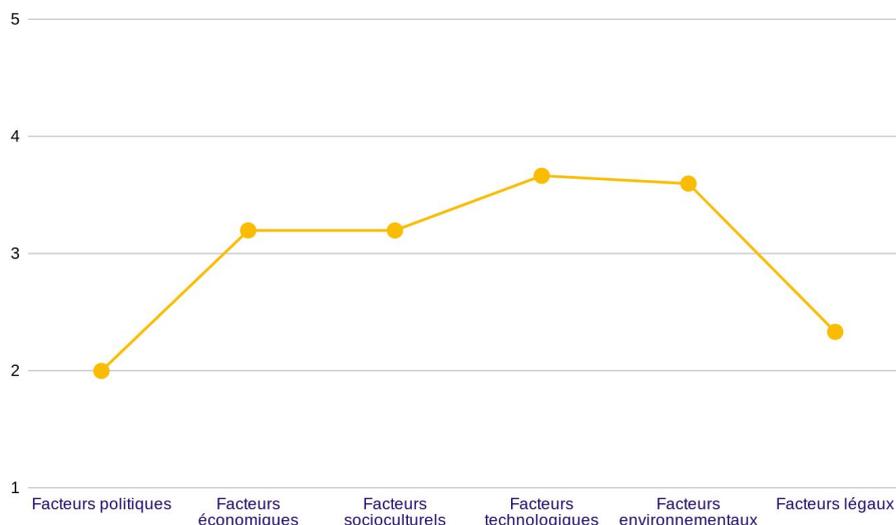
Analyse PESTEL

Qu'est-ce que l'analyse PESTEL ?

Cette section sert à explorer les forces extérieures qui façonnent votre environnement et influencent votre activité. L'analyse PESTEL permet d'examiner les facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux et légaux qui peuvent impacter votre organisation, positivement ou négativement.

Un résultat proche de 1 indique que cet élément pourrait rendre votre organisation vulnérable, tandis qu'un résultat proche de 5 signifie que votre organisation est bien alignée avec les exigences de cet élément.

Impacts des éléments du PESTEL sur votre organisation



Votre analyse de la situation

La multiplication des lois, règlements, programmes et accords commerciaux semble avoir un impact négatif sur : Votre organisation. Vos fournisseurs. Vos clients.

Les facteurs économiques externes qui semblent avoir un impact négatif sur votre organisation sont : L'inflation.

Les facteurs socioculturels externes qui semblent avoir un impact négatif sur votre organisation sont : Le niveau d'éducation et de qualification de la main-d'œuvre locale. Les programmes de formation et de développement des compétences proposés par des institutions locales pour aider vos employés à s'adapter aux évolutions du marché.

Les facteurs technologiques externes qui semblent avoir un impact négatif sur votre organisation sont : La cybercriminalité, la désinformation et la mésinformation sur la sécurité de vos données, votre réputation et votre stratégie.

Les facteurs environnementaux externes qui semblent avoir un impact négatif sur votre organisation sont : La diminution des ressources naturelles (eau, pétrole, minéraux, métaux, biomasse, etc.), l'effondrement de la biodiversité, les impacts du changement climatique ainsi que la pollution de l'air, de l'eau et des sols.

Les facteurs légaux externes qui semblent avoir un impact négatif sur votre organisation sont : Le syndicat et la convention collective.

Analyse de vos forces et faiblesses internes, opportunités et menaces externes

Qu'est-ce que l'analyse FFOM ?

L'analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) est un outil stratégique qui évalue le positionnement de votre organisation. Elle examine vos forces et faiblesses internes ainsi que les opportunités et menaces provenant de l'environnement externe, révélant ainsi vos vulnérabilités. Cette analyse permet de développer une stratégie éclairée en comprenant votre environnement global, en repérant les opportunités à exploiter et en anticipant les menaces pour une gestion proactive des risques.

Votre analyse de la situation

L'entreprise bénéficie de plusieurs forces internes, telles que son expertise technique pointue, une offre complète et diversifiée disponible 24/7, ainsi qu'une équipe de service à la clientèle soudée et professionnelle. Toutefois, elle fait face à des faiblesses internes, notamment une main-d'œuvre parfois peu qualifiée, des difficultés pour obtenir l'accréditation aéro et une rigueur qui peut parfois diminuer avec le temps.

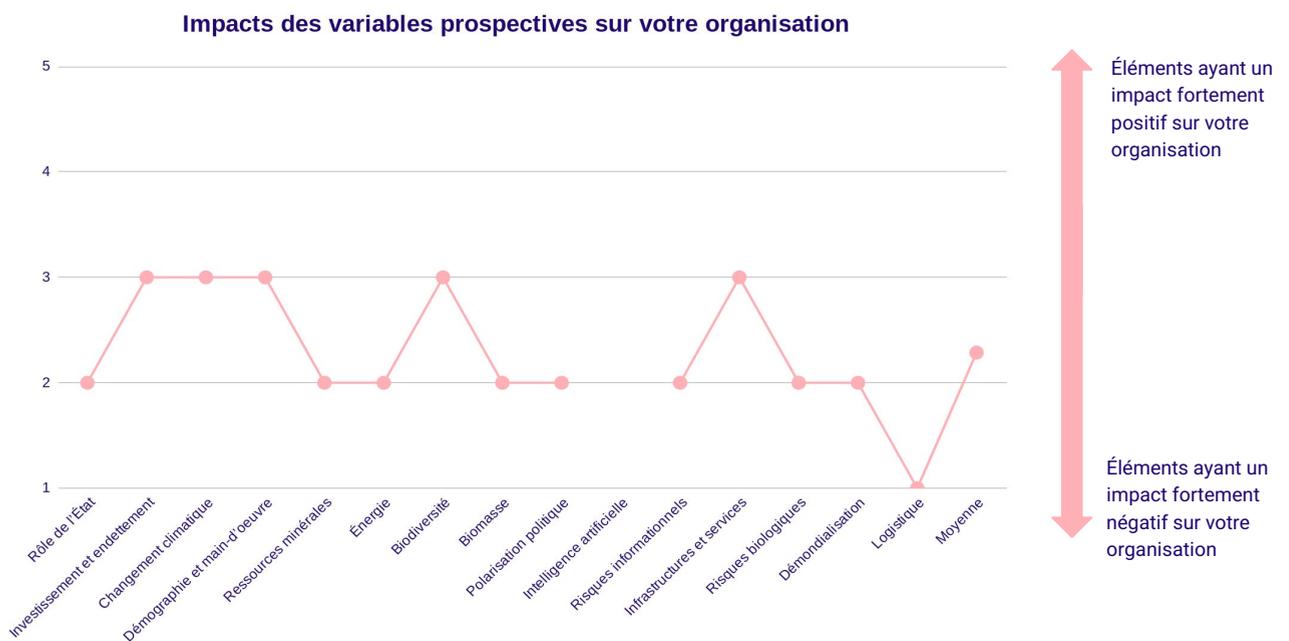
Sur le plan externe, des opportunités telles que l'acquisition d'un laboratoire d'essais, l'introduction de nouveaux traitements comme la déposition, et la baignition automatique offrent un potentiel de croissance et d'innovation. Cependant, des menaces externes pèsent sur l'entreprise, comme l'instabilité politique aux États-Unis, l'acquisition de X par un grand groupe qui pourrait intensifier la concurrence, et la diminution du marché de la transformation métallique qui pourrait impacter ses perspectives de développement à long terme.

Analyse prospective

Qu'est-ce que la prospective ?

Le développement de votre organisation dans une économie VICA (volatile, incertaine, complexe et ambiguë) représente un défi important, nécessitant une préparation pour un avenir bien différent de ce que vous avez connu jusqu'ici. L'analyse prospective est une démarche d'anticipation qui se concentre sur l'incertitude, les tendances émergentes et les signaux faibles pour envisager divers futurs possibles. L'équipe de Coboom a analysé plus de cinquante variables économiques, sociales et écologiques susceptibles d'influencer l'économie du Québec et votre organisation d'ici 2040. Pour cela, elle a étudié de nombreux articles scientifiques et interviewé une quinzaine de chercheur·euse·s et expert·e·s. Cette analyse vise à identifier les meilleures opportunités et les risques futurs pour éclairer vos décisions actuelles.

Votre organisation :



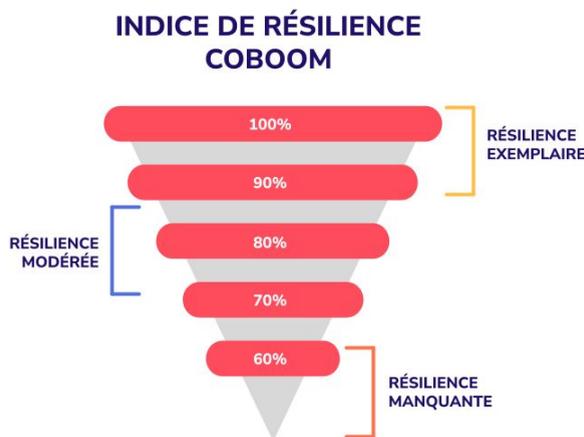
Indice de résilience Coboom

Qu'est-ce que l'indice de résilience Coboom ?

L'indice de résilience **Coboom** évalue la résilience économique et socioécologique de votre organisation en analysant à la fois les facteurs internes et externes. Cet outil d'évaluation complet, l'indice de résilience Coboom, a été utilisé pour mesurer la capacité de votre organisation à faire face aux chocs économiques et socioécologiques futurs.

L'indice de résilience Coboom évalue votre organisation selon sa capacité à :

- 1 Se démarquer aux yeux de vos segments de clients.
- 2 Maintenir une marge bénéficiaire nette suffisante pour absorber les chocs économiques et socioécologiques.
- 3 Anticiper ces chocs afin de se préparer dès aujourd'hui.
- 4 S'adapter lorsque ces chocs surviennent, grâce à la flexibilité de votre modèle d'affaires.
- 5 Réduire l'impact des forces concurrentielles sur vos revenus et profits.



Constat global

Votre indice Coboom est de 46%, indiquant une résilience économique faible. Cette fragilité met en danger votre pérennité face à des chocs de moyenne à forte intensité. Des opportunités d'amélioration sont à saisir pour mieux préparer l'organisation à faire face aux chocs futurs.

Votre modèle d'affaires est bien structuré, mais présente des possibilités d'amélioration. Les forces concurrentielles de votre environnement économique exercent une pression modérée sur votre organisation, offrant des opportunités à saisir tout en nécessitant la gestion de certaines contraintes. Votre marge bénéficiaire nette est trop faible pour soutenir votre résilience économique face aux chocs futurs. L'analyse prospective de votre organisation met en évidence des risques majeurs pour sa pérennité face aux incertitudes, aux tendances émergentes et aux signaux faibles susceptibles de transformer l'économie québécoise d'ici 2040. Enfin, votre organisation tente de se différencier sur plus de deux critères de compétitivité, ce qui est contre-productif et affaiblit votre résilience économique.

A top-down view of a person's hands working at a desk. The person is using a laptop on the left and a notebook on the right. Several pens and a marker are scattered on the desk. The entire image is overlaid with a semi-transparent red filter. The text 'Comment améliorer votre compétitivité, productivité et résilience?' is written in white, bold, sans-serif font across the center of the image.

Comment améliorer votre compétitivité, productivité et résilience?

Pourquoi améliorer votre compétitivité, productivité et résilience ?

Votre organisation doit améliorer sa **productivité et renforcer sa compétitivité et sa résilience** pour ne pas succomber à la dure réalité du « **darwinisme économique** ».

Voici une fable qui illustre cette dynamique compétitive.



Deux amis se promenaient paisiblement dans une forêt lorsqu'un immense ours affamé apparut soudain sur leur chemin, se précipitant dans leur direction. Sans attendre, l'un d'eux s'agenouilla pour ajuster les lacets de ses chaussures. Intrigué, son compagnon lui demanda : « *Pourquoi fais-tu ça ? Tu ne crois quand même pas pouvoir courir plus vite que cet ours !* » Avec un calme surprenant, l'autre lui répondit : « *Je n'ai pas besoin de courir plus vite que l'ours, seulement plus vite que toi.* »

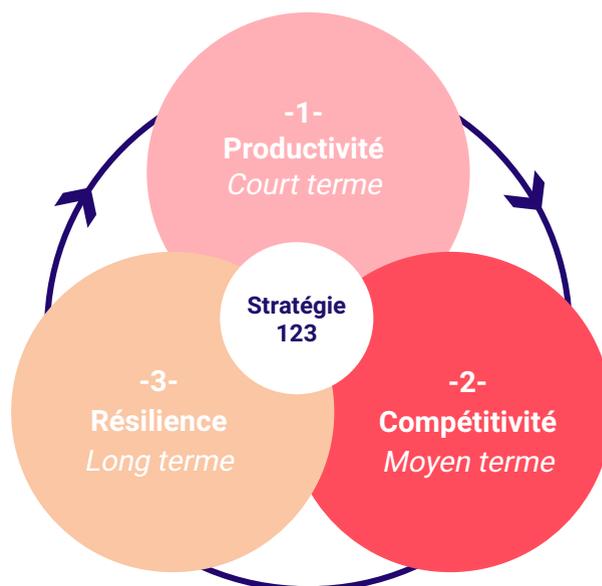
Cette morale, à la fois claire et percutante, met en lumière qu'aujourd'hui, dans un environnement économique marqué par une concurrence intense et une grande instabilité, **seules les organisations qui dépasseront leurs rivaux en matière de compétitivité et productivité parviendront à assurer leur résilience et leur survie.**

Comment ?

Adoptez la stratégie 123 pour propulser votre productivité, compétitivité et résilience.

Les gains de productivité à court terme financeront votre compétitivité à moyen terme et renforceront votre résilience sur le long terme. En investissant chaque année entre **2 % et 5 % de vos revenus**, vous atteindrez un **niveau d'excellence en 3 à 5 ans**.

Découvrez comment dans les prochaines pages.



Qu'est-ce que la compétitivité ?

La **compétitivité** de votre organisation se définit par sa capacité à préserver et renforcer sa position sur le marché face à la concurrence. Elle repose sur plusieurs leviers essentiels :

- Une **stratégie distinctive** : Un positionnement clair et une proposition de valeur unique renforcent l'attractivité de votre offre et favorisent la fidélisation de votre clientèle.
- Une **agilité accrue** : Anticiper les évolutions et adapter rapidement votre stratégie garantit la résilience et la pérennité de votre organisation.
- Une **productivité élevée** : Une gestion efficiente de vos ressources permet de maîtriser vos coûts tout en maximisant la valeur perçue par vos clients.

Ainsi, renforcer votre compétitivité implique une approche intégrée, combinant différenciation stratégique, capacité d'adaptation et productivité.

Qu'est-ce que la productivité ?

La **productivité** reflète l'efficacité avec laquelle votre organisation mobilise ses ressources (humaines, matérielles, financières et technologiques) pour générer de la valeur ajoutée. Une **productivité élevée** se traduit par :

- Une **rentabilité accrue** : Améliorer l'efficacité de vos ressources - en augmentant votre production de produits/services à ressources constantes ou en réduisant les ressources nécessaires pour un même niveau de production - permet de diminuer vos coûts et d'accroître votre marge bénéficiaire.
- Une **compétitivité améliorée** : Une organisation productive peut offrir des prix plus compétitifs ou investir davantage dans l'innovation et sa résilience.
- Une **résilience renforcée** : Une rentabilité accrue améliore la capacité de votre organisation à faire face aux défis de l'environnement économique devenu instable, incertain et complexe depuis la pandémie mondiale de COVID-19 en 2020.

Améliorer votre productivité, c'est avant tout trouver des solutions pour faire mieux avec les ressources disponibles.

Qu'est-ce que la résilience ?

La **résilience** de votre organisation se définit par sa capacité à anticiper, absorber et s'adapter aux chocs et transformations de votre environnement tout en préservant votre performance et votre pérennité. Elle repose sur plusieurs leviers essentiels :

- **Une robustesse financière et opérationnelle** : Un modèle économique équilibré, une gestion rigoureuse de vos ressources et une diversification de vos revenus permettent d'amortir les impacts des perturbations.
- **Une capacité d'adaptation stratégique** : Une organisation résiliente est capable d'ajuster rapidement ses priorités et ses ressources face aux incertitudes économiques, aux changements réglementaires et aux crises systémiques.
- **Une gestion proactive des risques** : L'anticipation des vulnérabilités internes et externes, combinée à des mécanismes d'atténuation, limite l'exposition aux crises et aux ruptures d'activité.
- **Une culture organisationnelle forte** : L'engagement, l'apprentissage continu et l'innovation facilite l'adoption de solutions agiles et durables face aux défis émergents.

Renforcer votre résilience implique une approche intégrée combinant vision stratégique, solidité financière, flexibilité organisationnelle et intelligence collective pour mieux naviguer dans un environnement économique devenu instable, incertain et complexe depuis la pandémie mondiale de COVID-19 en 2020.

Causes principales de la faible compétitivité, productivité et résilience selon Coboom

Contrairement aux discours souvent véhiculés par les promoteurs de technologies ou certains acteurs économiques et politiques, dont l'expérience pratique sur le terrain est limitée, les technologies seules ne suffisent pas à combler le retard de productivité ni à améliorer durablement la compétitivité et la résilience des organisations québécoises. Les paragraphes suivants présentent les causes récurrentes de ces enjeux, analysées par **Coboom**, qui s'appuie sur plus de trente ans d'expertise en optimisation de la compétitivité et de la productivité auprès de plusieurs centaines d'organisations.

Causes principales de la faible compétitivité

- **Proposition de valeur (produits ou services) peu différenciée**, rendant difficile la distinction par rapport aux concurrents et augmentant le pouvoir de négociation des clients.
- **Menace accrue de substitution**, due à une offre peu distinctive et facilement remplaçable.
- **Sélection trop large de critères de compétitivité et combinaison de critères incompatibles** (ex. : vitesse et flexibilité), affaiblissant le positionnement stratégique et alourdissant les coûts.
- **Dépendance à un petit nombre de clients**, augmentant le risque financier en cas de perte de contrats.
- **Manque d'efficacité du marketing**, limitant l'atteinte de tous les segments de clientèle.
- **Difficulté à adapter les segments de clientèle aux évolutions du marché**, freinant la croissance.
- **Manque de diversification des canaux de commercialisation**, restreignant la portée et l'acquisition de nouveaux clients.
- **Intensité de la concurrence élevée**, due à un marché saturé de nombreux acteurs aux capacités similaires.
- **Faibles barrières à l'entrée**, facilitant l'arrivée de nouveaux concurrents et intensifiant la pression concurrentielle.
- **Manque d'engagement de la direction dans le développement des affaires**, limitant la croissance et l'adaptabilité de l'organisation.

Causes principales du retard de productivité

- **Un dollar faible qui masque les faiblesses** : Le taux de change actuel dissimule le manque de productivité, ce qui décourage les investissements nécessaires.
- **Sous-investissement en innovation** : Peu de ressources sont consacrées à innover, que ce soit dans les produits et services, les pratiques commerciales, organisationnelles ou opérationnelles.
- **Processus et gestion inefficaces** : Beaucoup d'organisations manquent de règles claires ou de processus structurés pour optimiser leur fonctionnement.
- **Gestion de la performance incomplète** : L'absence d'un système structuré permettant de mesurer et d'améliorer en continu les performances à tous les niveaux de l'organisation, que ce soit la direction, les gestionnaires ou les employés.
- **Planification intégrée déficiente** : L'absence ou l'incomplétude d'un système structuré permettant de planifier efficacement, depuis les ventes actuelles et prévues jusqu'aux opérations quotidiennes, en tenant compte de la capacité réelle des ressources.
- **Mauvaise gestion des connaissances** : Les savoirs clés restent dans la tête des employés expérimentés, sans être documentés ou partagés.
- **Absence d'un système structuré d'excellence opérationnelle** (Lean, Six Sigma, Théorie des contraintes, etc.) : Les pratiques de gestion et opérationnelles ne favorisent pas l'amélioration continue au quotidien.
- **Gestionnaires insuffisamment formés** : Ils manquent d'outils et de compétences pour maximiser le potentiel de leurs équipes.
- **Pratiques d'un autre temps** : De nombreuses organisations fonctionnent encore avec des méthodes de gestion du siècle dernier.
- **Technologies mal adaptées** : Les investissements technologiques sont insuffisants, mal ciblés ou effectués au mauvais moment.

Comment calculer votre productivité horaire?

La productivité horaire se mesure en calculant la valeur réellement créée par une organisation et en la rapportant au temps de travail total. Voici comment l'équation fonctionne :

1. **Revenus totaux** : Prenez les revenus générés pendant une année financière complète.
2. **Coûts des intrants et de la sous-traitance** : Soustrayez tous les coûts liés aux matières premières, services externes et sous-traitance nécessaires pour produire vos biens ou services.
3. **Valeur créée** : Ce qui reste représente la valeur ajoutée créée par l'organisation.
4. **Heures totales travaillées** : Divisez cette valeur par le nombre total d'heures travaillées par tous les employé-e-s (main d'œuvre directe ET indirecte).

Le résultat s'exprime en dollars par heure

Équation pour calculer la productivité horaire

Productivité horaire (\$/h) = [Revenus totaux (\$) - Coûts des intrants et de la sous-traitance (\$)] ÷ Total des heures travaillées (h).

Calcul de la productivité horaire de Entreprise ABC

- Revenus totaux pour l'année financière la plus récente : 11,841,341\$
- Coûts des intrants et sous-traitance : 850,000\$ + 000\$ = 850,000\$
- Valeur créée : 11,841,341\$ - 850,000\$ = 10,991,341\$
- Heures totales travaillées (main d'œuvre directe et indirecte) : 156081h
- Productivité horaire = 10,991,341\$ ÷ 156,081h = 70\$/h

Ce chiffre reflète combien de dollars **Entreprise ABC** génère par heure travaillée, un indicateur clé pour mesurer et améliorer votre compétitivité et productivité.

Causes principales de la faible résilience

- **Conflits géopolitiques et tensions commerciales** : Les sanctions, tarifs douaniers et restrictions commerciales perturbent les échanges internationaux et affaiblissent les organisations.
- **Surendettement public et privé, et dépendance aux gouvernements** : Le surendettement limite la capacité d'investissement des gouvernements et des organisations. Cette situation fragilise les organisations dépendantes des aides et contrats publics.
- **Changements climatiques** : Les effets du changement climatique altèrent les ressources naturelles, détériorent les infrastructures, impactent la santé humaine et du vivant, perturbent l'approvisionnement et entraînent une hausse des coûts.
- **Viellissement de la population, immigration et éducation** : Le départ des travailleurs expérimentés, les défis d'intégration des travailleurs étrangers et le déclin de la qualité de l'éducation réduisent la productivité et fragilisent les organisations.
- **Cybersécurité et désinformation** : Les cyberattaques et les fausses informations mettent en danger les données, la réputation et la stabilité des organisations.
- **Infrastructures vieillissantes** : Les routes, réseaux énergétiques et services logistiques en mauvais état ralentissent les opérations et augmentent les coûts.
- **Faible diversification** : Une dépendance excessive à certains fournisseurs et clients augmente le risque de pénuries, de ruptures d'approvisionnement et d'exposition aux conflits géopolitiques, commerciaux et aux fluctuations économiques.
- **Contraintes économiques** : L'inflation structurelle, le surendettement public et privé, ainsi que la faible croissance économique freinent les investissements, réduisent les profits et affaiblissent la productivité.
- **Myopie stratégique** : Le passé n'est plus garant du futur. Le manque de vision à long terme et d'anticipation empêche les organisations de s'adapter aux événements imprévus, freinant la transformation de leur modèle d'affaires et menaçant leur pérennité.

Transformation : Libérer votre plein potentiel grâce à une culture d'excellence

Un riche corpus de connaissances et de pratiques d'excellence s'est développé à l'échelle mondiale. Des pratiques telles que le Lean, le Six Sigma, la Théorie des contraintes et l'Entreprise responsabilisée®, combinées aux bonnes technologies, permettent d'**améliorer significativement la compétitivité et la productivité**. Pourtant, ces pratiques demeurent largement sous-exploitées dans la majorité des organisations québécoises.

Les consultant·e·s de **Coboom** ont consacré près de 30 ans à étudier, tester et perfectionner ces **connaissances et pratiques d'excellence**, et continuent d'y investir près de 20 % de leur temps chaque année. Cela nous permet d'offrir un accompagnement complet, soutenu par l'écosystème québécois, pour **transformer** votre organisation et **améliorer significativement votre compétitivité et productivité**, en vous faisant profiter de nombreux avantages, tels que :

- **Réduction des coûts** : Optimiser votre chaîne de création de valeur en identifiant et éliminant les gaspillages (temps, ressources, activités superflues), depuis la réception d'un besoin client jusqu'à sa satisfaction complète.
- **Optimisation de vos ressources** : Renforcer la planification et la gestion de vos ressources matérielles, financières et humaines pour réduire vos coûts tout en maximisant vos performances opérationnelles.
- **Amélioration de la qualité** : Optimiser chaque étape de vos processus afin d'éliminer les non-conformités et les reprises, réduisant ainsi vos coûts et délais.
- **Capture et transfert des connaissances** : Mettre en place un système de gestion des connaissances pour identifier, documenter et transmettre les savoirs et savoir-faire de vos employés d'expérience, afin de simplifier et d'accélérer la formation des nouveaux employés, les rendant opérationnels et productifs plus rapidement.
- **Améliorer les compétences et l'engagement de vos employés** : Former et impliquer vos employés grâce à des méthodes et des outils d'amélioration continue qui favorisent leur autonomie et un environnement de travail positif et motivant.
- **Meilleure utilisation des technologies** : Exploiter pleinement les outils technologiques comme l'intelligence artificielle pour automatiser les tâches répétitives, augmenter la précision et réduire les délais d'exécution.

Potentiel des retombées financières pour Entreprise ABC

Votre productivité horaire pour votre dernière année complétée est de **70 \$ par heure**. Coboom estime que le niveau d'excellence dans votre secteur d'activité est de **75 \$ par heure**, basé sur une moyenne sectorielle de 50 \$ par heure selon les données de **Statistique Canada**.

Atteindre ce niveau d'excellence augmenterait votre **création de valeur annuelle de 714,734 \$**, après déduction des coûts liés aux intrants et à la sous-traitance, tout en maintenant le même nombre d'heures travaillées, tel calculé ci-dessous à l'aide de la formule suivante : **Augmentation de la valeur créée = Δ Productivité horaire (\$/h) X Total des heures travaillées (h)**.

Le tableau ci-dessous présente les **retombées financières potentielles** pour votre organisation, réalisables sur une période estimée de **trois à cinq ans**.

Productivité horaire actuelle : 70 \$/h
Productivité horaire visée : 75 \$/h
Δ Productivité horaire : 75 \$/h - 70 \$/h = 5 \$/h
Heures totales travaillées (main d'oeuvre directe et indirecte) : 156,081 h
Augmentation annuelle de la création de valeur : 5 \$/h X 156,081h = 714,734 \$

Ce délai correspond au temps généralement nécessaire pour qu'une PME québécoise atteigne un niveau d'excellence en productivité, tandis que les grandes organisations peuvent nécessiter plus de vingt ans pour atteindre une performance comparable. Cependant, de nombreuses PME ne tirent pas pleinement parti de cet avantage concurrentiel.

Investissements nécessaires

Selon les meilleures pratiques, votre organisation devrait consacrer **entre 2 % et 5 %** de ses revenus annuels à l'implantation d'une culture d'excellence.

À l'image du sport d'élite, les organisations qui aspirent à l'excellence s'entourent de coaches pour développer leur plein potentiel. Les tableaux ci-dessous illustrent, à partir de la moyenne de vos revenus des trois dernières années (1 800 000 \$), l'impact d'un investissement annuel de 2 % et de 5 % sur une période de deux ans. Ces investissements vous permettent de bénéficier de l'expertise de l'**équipe Coboom**, composée d'ingénieur·e·s et de conseiller·ère·s expérimenté·e·s, soutenue par l'**écosystème québécois**, ainsi que d'un accès continu à notre **R&D** en **compétitivité, productivité** et **résilience économique**.

Année	Honoraires professionnels Coboom (2% du CA)
Année 1	36 000 \$
Année 2	36 000 \$
Année 3	---
TOTAL	72 000 \$

Retombées des solutions implantées à l'année 1	Retombées des solutions implantées à l'année 2	Retombées financières annuelles
36 000 \$	---	36 000 \$
108 000 \$	36 000 \$	144 000 \$
108 000 \$	108 000 \$	216 000 \$
252 000 \$	144 000 \$	396 000 \$
ROI = (396 000 \$ - 72 000 \$) / 72 000 \$ =		
4.5\$ pour 1\$ sur 3 ans		

Année	Honoraires professionnels Coboom (5% du CA)
Année 1	90 000 \$
Année 2	90 000 \$
Année 3	---
TOTAL	180 000 \$

Retombées des solutions implantées à l'année 1	Retombées des solutions implantées à l'année 2	Retombées financières annuelles
90 000 \$	---	90 000 \$
270 000 \$	90 000 \$	360 000 \$
270 000 \$	270 000 \$	540 000 \$
630 000 \$	360 000 \$	990 000 \$
ROI = (990 000 \$ - 180 000 \$) / 180 000 \$ =		
4.5\$ pour 1\$ sur 3 ans		

Exemple d'un plan d'accompagnement sur 24 mois – À titre indicatif

Objectif : Vous accompagner dans l'amélioration continue de votre performance globale en trois phases:

1. **Productivité (court terme) :** Générer des gains rapides pour financer les transformations.
2. **Compétitivité (moyen terme) :** Vous différencier durablement sur le marché.
3. **Résilience (long terme) :** Renforcer votre capacité d'adaptation et de gestion des crises.

Phase 1 : Optimisation de la productivité (0-6 mois)

Objectif : Mettre en place des fondations solides pour une culture d'excellence et dégager des ressources financières pour les phases suivantes.

✓ 1.1 Création d'un tableau de bord de gestion de la performance

- Mise en place d'indicateurs clés (KPI) sur la productivité, la rentabilité et la qualité.
- Définition des seuils de performance et des objectifs chiffrés.
- Intégration de ce tableau de bord dans les outils de gestion existants.

📌 **Livrable :** Tableau de bord opérationnel, accessible en temps réel.

🎯 **Résultat attendu :** Prise de décision éclairée, suivi des impacts des actions.

✓ 1.2 Implémentation d'une gestion de projet agile

- Création de rituels de suivi (sprints, revues, rétrospectives).
- Formation des équipes à la méthodologie agile.
- Définition des rôles et responsabilités pour une exécution efficace des projets.

📌 **Livrable :** Guide de gestion de projet agile et lancement d'un premier projet pilote.

🎯 **Résultat attendu :** Réduction des délais de mise en œuvre et flexibilité accrue.

✓ 1.3 Optimisation de votre chaîne de valeur

- Cartographie de vos processus clés.
- Identification du goulot et des gaspillages et (Théorie des contraintes et Lean).
- Mise en place d'outils d'amélioration continue.

📌 **Livrable :** Rapport d'analyse de vos processus clés et plan d'optimisation.

🎯 **Résultat attendu :** Réduction des coûts et augmentation de la productivité.

✓ 1.4 Capture et transfert des connaissances

- Identification et cartographie des savoirs et compétences clés.
- Formation à la documentation rapide des connaissances essentielles.
- Programme de transfert de compétences pour accélérer l'intégration des nouveaux employés (*Train the Trainer*).

📌 **Livrable :** Base de connaissances et parcours de formation interne.

🎯 **Résultat attendu :** Réduction des pertes de savoir et montée en compétence de vos équipes.

Exemple d'un plan d'accompagnement sur 24 mois – suite

Phase 2 : Développement de la compétitivité (6-18 mois)

Objectif : Transformer les gains de productivité en avantages concurrentiels durables.

✓ 2.1 Renforcement de votre positionnement stratégique

- Analyse approfondie des forces et faiblesses internes et concurrentielles.
- Affinement de votre proposition de valeur et des différenciateurs clés.
- Stratégie de développement de nouveaux marchés.

 **Livrable :** Feuille de route de développement stratégique.

 **Résultat attendu :** Meilleure attractivité et fidélisation de vos clients.

✓ 2.2 Numérisation des opérations

- Intégration de solutions numériques et d'intelligence artificielle pour optimiser vos processus.
- Automatisation des tâches répétitives et à faible valeur ajoutée.

 **Livrable :** Plan de transformation numérique et roadmap technologique.

 **Résultat attendu :** Réduction des coûts opérationnels et gain d'efficacité.

✓ 2.3 Optimisation des ressources humaines et engagement des équipes

- Développement d'un programme de leadership et d'autonomisation.
- Mise en place d'un plan d'amélioration du climat de travail.

 **Livrable :** Plan de gestion des talents et coaching des gestionnaires.

 **Résultat attendu :** Augmentation de l'engagement et de la rétention des employés.

✓ 2.4 Diversification des revenus et sécurisation de la chaîne d'approvisionnement

- Identification de nouvelles sources de revenus (produits, services, partenariats).
- Évaluation des risques liés aux fournisseurs et mise en place de plans d'atténuation.

 **Livrable :** Plan de diversification et gestion des risques d'approvisionnement.

 **Résultat attendu :** Réduction de la dépendance à un marché unique et sécurisation des opérations.

Phase 3 : Renforcement de la résilience (18-24 mois)

Objectif : Assurer la pérennité de l'organisation face aux crises et incertitudes.

✓ 3.1 Gestion proactive des risques et adaptation aux crises

- Développement d'un plan de continuité des affaires.
- Simulation de scénarios de crise et élaboration de réponses adaptées.

 **Livrable :** Plan de gestion des risques et manuel de résilience organisationnelle.

 **Résultat attendu :** Capacité d'anticipation et de réponse rapide aux perturbations.

Exemple d'un plan d'accompagnement sur 24 mois – suite

✓ 3.2 Analyse des impacts de la métacrise sur votre organisation et renforcement de sa pérennité

- **Pénuries critiques** : Identification des ressources essentielles, évaluation des risques d'approvisionnement et mise en place de plans de contingence.
- **Changement climatique** : Analyse des impacts sur vos infrastructures, opérations et coûts, avec des stratégies d'adaptation.
- **Biodiversité et chaîne de valeur** : Évaluation des perturbations possibles dans votre approvisionnement et des risques associés.
- **Pressions économiques** : Analyse des effets du surendettement, de l'inflation et des fluctuations économiques sur vos marges et investissements.
- **Disruptions technologiques** : Identification des opportunités et menaces de l'IA et de l'automatisation sur vos processus et votre main-d'œuvre.

📌 **Livrable** : **Plan d'adaptation aux chocs systémiques**, avec stratégies concrètes pour assurer la résilience de votre organisation.

🎯 **Résultat attendu** : Une entreprise proactive et adaptable, capable de naviguer les crises et d'assurer sa pérennité.

✓ 3.3 Intelligence économique et veille stratégique

- Mise en place d'un système de veille sur les tendances économiques et socioécologiques.
- Intégration de l'analyse prospective dans votre prise de décision.

📌 **Livrable** : Tableau de bord de veille et recommandations d'actions.

🎯 **Résultat attendu** : Capacité à anticiper les opportunités et menaces.

✓ 3.4 Consolidation de la culture d'excellence et innovation continue

- Formalisation d'une culture d'amélioration continue et d'innovation.
- Renforcement des pratiques d'excellence opérationnelle.

📌 **Livrable** : Plan de développement organisationnel et programme d'innovation.

🎯 **Résultat attendu** : Organisation adaptable et performante sur le long terme.

Synthèse et résultats attendus après 24 mois

📈 **Amélioration de la productivité horaire** (court terme) : +10-20 % grâce à l'optimisation des processus et des ressources.

📊 **Renforcement de la compétitivité** (moyen terme) : Différenciation accrue et ventes plus rentables.

🛡️ **Consolidation de la résilience** (long terme) : Organisation adaptable, robuste et prête à affronter les crises futures.

💰 **Retour sur investissement** : ROI minimal de 3:1 en moins de 2 ans.

Un futur prometteur : L'excellence en compétitivité et productivité

Avec **Coboom** et l'**écosystème québécois**, votre organisation peut transformer ces défis en opportunités et écrire une nouvelle page de son histoire, tournée vers l'excellence. Imaginez votre organisation dans quelques années : une organisation performante, très rentable et résiliente. Votre organisation dispose d'un bon potentiel pour augmenter sa création de valeur en posant les bases d'un avenir solide et pérenne.

La prochaine étape consiste à déterminer les **investissements** que vous souhaitez entreprendre, en accord avec vos capacités financières, ce qui déterminera la **vitesse** de votre progression et l'**ampleur** de la **valeur ajoutée** que vous pourrez créer. L'équipe de **Coboom** sera heureuse de vous accompagner dans cette réflexion stratégique et financière.



Bibliographie

Banque du Canada. sd. Inflation Calculator.

<https://www.bankofcanada.ca/rates/related/inflation-calculator/>

Statistique Canada. [Tableau 36-10-0480-01](#) Productivité du travail et mesures connexes par industrie du secteur des entreprises et par activité non-commerciale, conformes aux comptes des industries

DOI : <https://doi.org/10.25318/3610048001-fra>

Statistique Canada. sd. [Tableau 36-10-0402-01](#) Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base, par industries, provinces et territoires (x 1 000 000).

<https://doi.org/10.25318/3610040201-fra>

Merci !



jpierre@coboom.co



coboom.co



514.710.1550

Nos plateformes :



[coboom](https://www.linkedin.com/company/coboom)



[coboom.co](https://www.instagram.com/coboom.co)



[coboom](https://www.facebook.com/coboom)