

La trousse

élan

Conseils d'experts pour
favoriser l'accompagnement



Présenté par



Avec la participation financière de



Rédigé par



Carl Boucher, expert-conseil en innovation, accrédité ADRIQ & Consultant en amélioration et transformation numérique à Carl Boucher Consultants

Propulsé par



Transformation numérique: comment optimiser les processus de gestion

1. CONTEXTE DE L'OUTIL

- Ce guide s'adresse plus particulièrement aux conseillers en développement économique en début de carrière qui ont à intervenir auprès de dirigeants de petites entreprises.
- L'objectif de ce guide est d'augmenter le niveau de connaissances des conseillers pour l'optimisation des processus de gestion et la transformation numérique afin d'améliorer leur capacité d'analyses, cerner les enjeux et orienter leurs clients vers les actions prioritaires.
- L'objectif est de développer des intervenants de première ligne sans en faire des experts.

2. CONTEXTE DES ENTREPRISES

- Au Québec, 97,8% des entreprises font partie des petites entreprises (1 à 99 employés).
- Entreprise dont le nombre d'employés est inférieur à 50 : 94,9%
- Entreprise dont le nombre d'employés est inférieur à 20 : 87,3%

Tableau 2 : Nombre d'entreprises avec employés selon le secteur et la taille de l'entreprise (nombre d'employés), décembre 2021

Nombre d'employés	Biens		Services		Total	
	Nombre	% Cumulatif	Nombre	% Cumulatif	Nombre	% Cumulatif
1 à 4 employés	147 630	57,3	523 717	54,8	671 347	55,3
5 à 9 employés	49 490	76,5	177 958	73,4	227 448	74,1
10 à 19 employés	28 083	87,4	124 389	86,4	152 472	86,7
20 à 49 employés	19 475	95,0	83 068	95,1	102 543	95,1
50 à 99 employés	7 156	97,7	26 692	97,9	33 848	97,9
Petites entreprises (1 à 99 employés)	251 834	97,7	935 824	97,9	1 187 658	97,9
100 à 199 employés	3 534	99,1	11 835	99,2	15 369	99,2
200 à 499 employés	1 808	99,8	5 523	99,8	7 331	99,8
500 employés ou plus	508	100,0	2 360	100,0	2 868	100,0
Total	257 684	21,2	955 542	78,8	1 213 226	-

- Dans ce contexte, les dirigeants et leurs équipes se doivent d'être flexibles, cumuler plusieurs fonctions et être efficaces.
- Est-ce que l'optimisation des processus s'applique aux petites entreprises ? Si le désir est de soutenir la croissance et assurer la pérennité, la réponse est oui. Encore faut-il choisir les bonnes actions à mettre en place (priorités) et les méthodes adaptées à leur contexte pour ne pas leur faire perdre de temps et pour ne pas générer des coûts inutiles.

3. QU'EST-CE QUE L'OPTIMISATION DES PROCESSUS ?

Les organisations sont composées de processus de gestion permettant la livraison des produits et des services à leurs clients. Par exemple :

- Gestion des ventes
- Gestion des commandes clients
- Gestion des commandes fournisseurs
- Gestion de la qualité
- Gestion des stocks
- Gestion de la fabrication
- ...

Ces processus sont établis par les organisations de manière à faciliter leur fonctionnement.

L'optimisation des processus consiste à revoir les processus, les mesurer, les analyser et apporter les ajustements dans le but d'optimiser l'utilisation des ressources dans la livraison de valeur pour les clients.

Les gains ciblés sont par exemples :

- Réduction des coûts d'opération (ex. : \$ facturés par heure)
- Réduction des erreurs et de la non-qualité (ex. : % de rejet, % de retour client, etc.)

- Réduction des délais de livraison, d'approvisionnement ou de service (ex. : niveau de service < 48 heures)
- Etc.

Les outils numériques et la transformation numérique des organisations sont des moyens, entre autres, d'optimiser les processus par l'automatisation et l'accélération des prises de décisions.

Voir les définitions à la fin de ce guide.

4. POURQUOI OPTIMISER ET TRANSFORMER NUMÉRIQUEMENT NOS PROCESSUS DE GESTION ?

Les entreprises doivent constamment se transformer afin de demeurer concurrentielles. Les nouveaux moyens technologiques et numériques génèrent des changements de paradigme dans les écosystèmes qui deviennent soit des menaces, soit des opportunités. ***Il est essentiel pour les dirigeants de connaître les enjeux de leur secteur d'activité et de choisir les bons projets afin d'y faire face.***

- Les enjeux concurrentiels des organisations en termes de positionnement concurrentiel, de croissance et de performance sont :
 - Certaines entreprises cherchent à se différencier dans leur marché en proposant de nouveaux produits, services et modèles d'affaires à leurs clients.
 - D'autres entreprises cherchent à améliorer leur efficacité opérationnelle, réduire leurs coûts, augmenter la qualité et prendre de meilleures décisions.
 - D'autres cherchent à rendre leurs systèmes, leurs produits et leurs services plus robustes face aux crises et aux changements.
 - Les nouvelles technologies apportent de nouvelles solutions aux enjeux des entreprises. La transformation numérique doit faire partie intégrante de la stratégie des entreprises.

- Les principaux enjeux des entreprises sont :
 - Les opportunités de croissances et d'augmentation de parts de marché
 - La pénurie de main-d'œuvre qualifiée
 - La complexité et l'incertitude grandissante reliée aux chaînes d'approvisionnement
 - L'augmentation des normes et certifications qui complexifient les opérations
 - Les changements constants dans l'environnement d'affaires (crises financières, mouvements sociaux, guerres, pandémies, environnement, etc.)
 - Les écosystèmes et la concurrence mondiale qui ont un impact sur les commerces locaux.

Avant de débiter un projet d'optimisation des processus, il est essentiel de positionner le projet par rapport aux enjeux et orientations de l'entreprise.

En l'absence de positionnement, les risques d'abandon des projets sont élevés, par manque d'intérêt et de ressources.



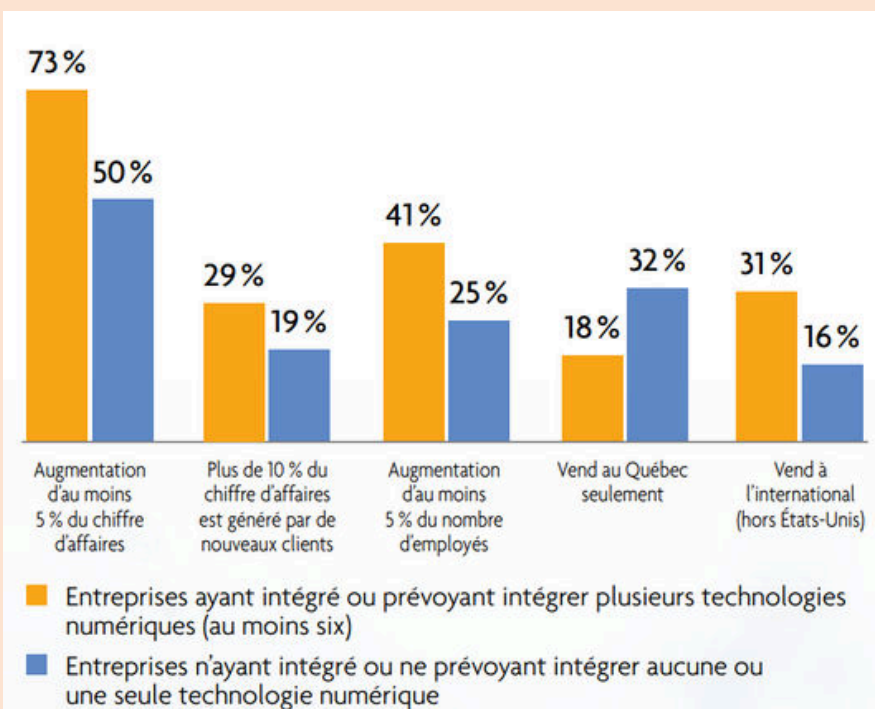
Les questions à poser aux dirigeants avant de démarrer un projet d'optimisation :

- **Après quoi on court? Que cherche-t-on à résoudre?** Souvent les dirigeants nomment des solutions (ex. : projet ERP, robot, etc.). Il est essentiel de clarifier les défis et les enjeux qui ont mené à la solution proposée.
- **Qu'arrive-t-il si l'on ne fait rien?** Si l'impact des changements n'est pas suffisamment grand ou pas suffisamment clair, il est préférable de ne rien faire.
- **L'intention de changement est suffisamment claire?** Il arrive que l'on parle d'une solution pour résoudre plusieurs problèmes (solution magique). Cela a comme effet de créer des attentes et de décevoir. Il est essentiel de prioriser les besoins de changements et d'y aller de manière itérative.

- **Le porteur est décisionnel par rapport à la nature des changements?** Dans le cas contraire, il faut d'abord aider celui-ci à vendre le projet.
- **Le moment est bien choisi pour apporter les changements? Pourquoi maintenant?**

5. LES BÉNÉFICES DE L'OPTIMISATION DES PROCESSUS ET L'INTÉGRATION DES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES SUR LA PERFORMANCE ET LES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE.

Tableau 2 : Nombre d'entreprises avec employés selon le secteur et la taille de l'entreprise (nombre d'employés), décembre 2021



GRAPHIQUE 28 –
Baromètre industriel
Québécois 2022

L'optimisation des processus est un levier puissant à la croissance et à la pérennité des organisations ainsi qu'à l'atteinte des objectifs.

Les technologies numériques apportent de nouveaux moyens de réaliser les stratégies.

Au niveau des processus de gestion et administratifs, les technologies numériques **accélèrent la détection, l'analyse, la prise de décisions et la mise en action des décisions**. Les impacts sont une plus grande agilité et une plus grande résilience des organisations par des prises de décisions basées sur des informations factuelles, au bon moment et aux bonnes personnes.

Voici quelques exemples

EXEMPLE 1 :

- Avant : Évaluation de la rentabilité globale par mois. Quels projets ou produits sont rentables ou non? Difficulté à comprendre d'où provient la rentabilité de l'entreprise.
- Après : Évaluation de la rentabilité par secteur, division, projet et produit permettant d'identifier ceux à maintenir et ceux à améliorer ou à éliminer. Accélère la prise de décisions afin d'augmenter la profitabilité de l'entreprise.

EXEMPLE 2 :

- Avant : Processus de facturation et d'encaissement manuel, retranscrit dans plus d'un système, sur une période variant de quelques jours à quelques semaines. Délai à se faire payer ayant un impact sur le flux de trésorerie.
- Après : Automatisation des processus de facturation, d'encaissement et de conciliation avec les comptes bancaires requérant moins d'efforts et ayant un impact sur la vitesse de se faire payer ainsi que sur les flux de trésorerie.

EXEMPLE 3 :

- Avant : Estimation manuelle des projets basée sur l'expérience de l'estimateur rendant l'entreprise et l'équipe des ventes dépendante de celui-ci.
- Après : Configuration des options et automatisation du calcul des coûts et des marges de profits permettant plus d'autonomie à l'équipe de vente.



BALADO ÉLAN : Le balado Élan présente un épisode consacré à l'optimisation des processus de gestion en contexte de transformation numérique. Il jette un éclairage sur les enjeux de départ et les principales étapes ayant mené à l'optimisation de plusieurs processus internes d'une entreprise de 50 employés dans le secteur agroalimentaire

6. COMMENT OPTIMISER LES PROCESSUS DE GESTION

Comme conseiller, bien que vous ne participiez probablement pas directement à ce projet, il est important de leur fournir une base de réflexion.

Les préalables à l'optimisation des processus et à l'adoption du numérique :

- **La vision et les orientations** de l'entreprise doivent être établies et connues afin que les projets d'optimisation soient alignés avec celles-ci.
- **Les rôles** sont clairs dans l'organisation et pour la réalisation des projets. Dans le cas contraire, rien ne va arriver!
- **Les processus** sont définis, même s'ils ne sont pas optimaux. On ne peut optimiser le chaos!
- **Les joueurs clés** sont contributeurs aux changements. Les processus sont les moyens des organisations de livrer la valeur aux clients. Sans l'adhésion des joueurs clés, le risque d'échec est élevé.
- **Les compétences** reliées aux métiers, à la collaboration et aux technologies sont présentes dans l'équipe de projet. Cela permettra d'accélérer la réalisation et de maximiser les retombées des projets.

- **La culture d'innovation**, incluant l'acceptation de l'échec et la culture du « safe space », est présente dans l'organisation. Cela n'élimine pas l'imputabilité. On accepte l'échec dans le contexte de développement de nouveaux apprentissages.)

7. COMMENT ACCOMPAGNER LES DIRIGEANTS DANS LES PROJETS

Une liste de contrôle est disponible afin de vous aider à conseiller vos clients dans la préparation, la réalisation et la fermeture de leur projet d'optimisation des processus de gestion.

Quelques conseils pour bien accompagner les dirigeants et leurs équipes.

- **La relation de confiance et l'expertise sont essentielles** afin de conseiller les entreprises. Sans cela, il nous sera impossible de jouer notre rôle de conseiller.
 - Afin de créer un lien de confiance,
 - Avant de rencontrer les dirigeants, informez-vous de leur secteur d'activité et de leur entreprise. (Ex. : consultation du site web, recherche sur le web, etc.)
 - Lors de la rencontre, mettez l'accent sur l'entreprise, leurs enjeux et sur les pistes de solutions qu'ils envisagent.
- Le rôle de conseiller est d'accompagner les dirigeants et leurs équipes dans le choix et la réalisation de leurs projets. **Cela demeure leurs projets.** Nous jouons un rôle d'influence par notre expertise et par les informations qui nous sont fournies.
- **La bienveillance est préférable à la complaisance.** Nous devons nommer et adresser ce que l'on voit, même lorsque cela va à l'encontre des volontés des dirigeants. Peut-être nous manque-t-il des informations? Peut-être que les dirigeants ont des angles morts? Dans tous les cas, il est essentiel de clarifier la situation.

- **L'indépendance par rapport aux solutions et aux conseils est essentielle.** Tout finit par se savoir. Les dirigeants d'entreprises ont un sixième sens pour détecter les intérêts divergents.
- L'efficacité dans nos interventions. Les organisations manquent de temps. **On se doit d'être bien préparé lors de nos interventions et de les adapter à l'organisation.** Nous sommes les conseillers, c'est à nous de nous adapter aux différents contextes.

8. LES DÉFIS COURANTS RENCONTRÉS PAR LES PME LORS DE LA MISE EN ŒUVRE DE CE TYPE DE PROJET SONT

- 1. Le désintéressement :** le projet est la conséquence d'un problème ponctuel et n'est pas relié aux enjeux de l'entreprise. Après quelques semaines, l'intérêt s'estompe.
 - Il est essentiel de prioriser les projets en fonction des enjeux et de la capacité de réalisation des équipes (*voir point 4*).
- 2. Le détournement d'intention :** le manque de gouvernance formelle des projets mène parfois les personnes qui y contribuent ou qui ont la plus grande influence à détourner les projets aux profits de leurs intérêts.
- 3. Le manque de compréhension de la situation :** l'équipe d'amélioration n'a pas une vision d'ensemble des systèmes et des processus qu'ils transforment. Les améliorations apportées entraînent des conséquences négatives sur d'autres aspects dans l'entreprise.
 - Le manque de compréhension de la situation vaut également pour le conseiller qui doit être conscient des limites de ces conseils et que les décisions finales appartiennent aux dirigeants et à leurs équipes.

- 4. Le manque de ressources pour le projet à réaliser :** il faut prévoir libérer les équipiers afin de réaliser les améliorations et les moyens financiers pour apporter les changements.
- Le plan de travail préliminaire, à l'étape de définition du projet, permet d'identifier les rôles des équipiers ainsi qu'une estimation préliminaire des efforts à mettre pour réaliser les livrables. C'est à ce moment qu'il sera possible d'évaluer la capacité de réalisation.
- 5. Le manque de compétences :** il ne suffit pas de vouloir, il faut également avoir au sein de l'équipe les compétences nécessaires afin de réaliser les changements.
- Des formations préalables et l'ajout d'experts ponctuels pour mener les changements sont essentiels.
 - Lorsque possible, démarrer avec de plus petits projets afin de permettre à l'équipe de se développer.

9. CONCLUSION

Les bénéfices sont démontrés; **les entreprises qui investissent dans l'optimisation et la transformation numérique performant mieux.**

Les impacts des optimisations et de la transformation sont l'automatisation et l'accélération des prises de décision permettant de faire face à leurs enjeux de croissances et de résiliences.

Les technologies numériques sont les moyens d'optimiser les processus et la prise de décisions. La sélection de technologies adaptées aux contextes est essentielle.

L'optimisation des processus s'applique à toutes les tailles à tous les types d'organisation.

ANNEXE : QUELQUES DÉFINITIONS RELATIVES À L'OPTIMISATION DES PROCESSUS

Gestion :

- « Mise en œuvre des ressources humaines, matérielles et financières d'une organisation afin d'atteindre les objectifs fixés »
- <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26543848/gestion>
- PODC : Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler les ressources

Processus :

- « Un groupe d'activités reliées qui, ensemble, créent de la valeur pour un client interne ou externe »
- Michael Hammer
- Établir, Standardiser, Améliorer et Stabiliser les processus dans le but de livrer de la valeur à nos clients de manière constante, efficace et efficiente

Optimisation :

- Action de revoir ses processus afin d'obtenir le meilleur processus, soit de générer la valeur pour le client avec le minimum de ressources
- DMAIC : Définir, Analyser, Mesurer, Améliorer (Improve) et Contrôler les processus de manière itérative jusqu'à la version optimale.

Transformation numérique :

- « Démarche visant le changement en profondeur d'une organisation par l'intégration de technologies numériques à l'ensemble de ses processus administratifs, de ses communications et de ses activités, par la refonte de son modèle d'entreprise et par l'adaptation de sa culture organisationnelle aux nouvelles réalités du numérique »
- <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26558201/transformation-numerique>

La trousse

élian

Conseils d'experts pour
favoriser l'accompagnement

