



Optimisez vos processus d'affaires

Un guide pour
les entrepreneurs



1

Cartographier vos processus d'affaires

Les processus sont des séries d'activités liées dont l'objectif ultime est de livrer un produit ou un service à vos clients. Ils entraînent souvent du gaspillage et des inefficacités qui vous coûtent cher. La première étape pour optimiser vos processus consiste à les cartographier pour cerner les sources de gaspillage.

2

Améliorer les façons de faire

Une fois vos processus cartographiés, vous pouvez commencer à les améliorer. Obtenez d'abord un consensus sur la situation actuelle. Faites ensuite un remue-méninges sur la façon d'améliorer les choses. Puis, passez à l'action à l'aide d'un plan de mise en œuvre assorti d'objectifs et d'échéanciers. Assurez-vous de mesurer vos progrès et soyez prêt à vous adapter.

3

Faire participer votre équipe

La participation de vos employés est essentielle à l'introduction d'un changement durable. Ils connaissent vos processus mieux que quiconque. Laissez-les prendre l'initiative pour trouver les sources de gaspillage et proposer des améliorations. En tant que leader, vous pouvez contribuer en offrant un soutien qui renforce la confiance de l'équipe.

Qu'est-ce qu'un processus d'affaires ?

L'objectif essentiel des processus d'affaires est d'offrir de la valeur à vos clients.

Un processus d'affaires est une suite d'activités ou de tâches connexes dont l'objectif ultime est de fournir des produits ou des services à vos clients. Il transforme les ressources physiques, numériques et humaines en valeur pour votre clientèle.

Il y a trois types de processus.

→ **Processus opérationnels** – Activités commerciales fondamentales visant à offrir un produit ou un service (p. ex., la prise des commandes et la fabrication d'une composante)

→ **Processus de gestion** – Surveillance des activités (p. ex., la supervision des employés et la budgétisation)

→ **Processus de soutien** – Activités qui appuient les processus opérationnels (p. ex., la comptabilité et le soutien technique)

De bons processus donnent de bons résultats



Pourquoi faut-il améliorer les processus ?

L'inefficacité découle de nombreuses causes et s'accumule au fil du temps.

Les processus sont généralement établis sans grande planification consciente. Il en résulte des activités informelles et non documentées qui sont souvent inutiles, ce qui ajoute aux coûts et à la complexité sans créer de valeur pour vos clients.

Voici certaines raisons qui font que les processus doivent être optimisés régulièrement.



Nouveaux outils

Des outils ont été mis en place au travail sans que les processus soient mis à jour.



Manque de standardisation

Chaque travailleur accomplit son travail de façon différente.



Dispersion géographique

Les choses sont faites différemment dans chaque établissement.



Surveillance inadéquate

On ne surveille pas la performance des processus (seulement leurs résultats).



Manque de priorisation

L'amélioration des processus est vue comme un mal nécessaire. On ne met pas l'accent sur l'amélioration continue.

Coûts et complexité accrus

Il est facile de rendre les choses plus complexes. En revanche, supprimer des étapes sans compromettre l'expérience client exige une approche axée sur le client.

Comment cartographier vos processus

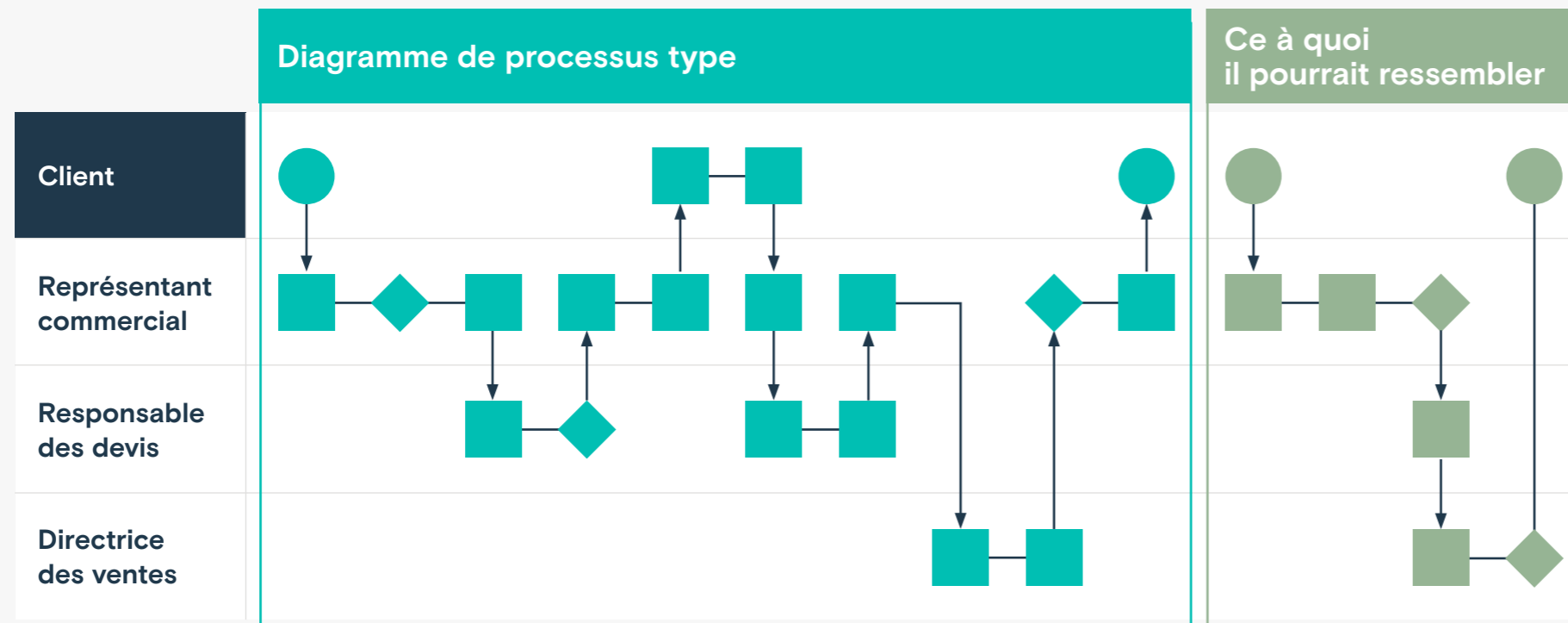
La cartographie de processus est un excellent outil pour accroître l'efficacité, quel que soit votre secteur d'activité. L'objectif est d'illustrer chaque étape d'un processus pour voir son fonctionnement réel, plutôt que son fonctionnement présumé. Le fait de visualiser les processus aide les membres de votre équipe à avoir une compréhension commune de la situation actuelle, à déterminer les sources de gaspillage et à réfléchir à des améliorations.

Voici les étapes à suivre pour créer un diagramme de processus.

1. Déterminer ce que vous souhaitez cartographier.
2. Recueillir des renseignements sur le fonctionnement du processus auprès de ceux qui l'exécutent.
3. Dessiner votre diagramme en indiquant chaque étape.

« Nous devrions nous pencher sur nos processus, et non sur leur résultat. »

– **William Edwards Deming**, expert en gestion réputé



Votre diagramme devrait montrer l'ensemble des interdépendances, des goulots d'étranglement et des points de décision qui font partie du processus.

Approfondir vos processus

Posez des questions ouvertes pour découvrir comment les processus fonctionnent réellement.

Questions à poser au sujet de vos processus

- Que se passe-t-il en premier ?
- Que se passe-t-il ensuite ?
- Est-ce toujours ce qui se passe ? Y a-t-il des exceptions ?
- Quels outils utilisez-vous ?
- Est-ce que quelque chose se passe en parallèle ?
- Cette étape se fait-elle déjà ailleurs ?
- Quand des décisions doivent-elles être prises ?
- Est-ce que quelque chose d'autre devrait se passer maintenant ?
- Y a-t-il d'autres intrants ou extrants associés à cette étape ?

Les gens sous-estiment souvent le nombre d'étapes à suivre pour accomplir une tâche. En décomposant même les tâches simples, on constate qu'elles comportent plusieurs étapes. D'où l'importance d'analyser à fond les processus pour cerner les sources de gaspillage et d'inefficacité. Un spécialiste externe est bien placé pour poser les questions qui vous donneront une idée claire de vos processus réels.

L'approche des cinq pourquoi

En analysant vos processus, vous tomberez sur des problèmes qui ont mené à des solutions de rechange et à d'autres inefficacités. Il est important de trouver la cause fondamentale de ces problèmes afin de les résoudre une fois pour toutes. Une bonne méthode consiste à se poser au moins cinq fois la question « pourquoi ? ».

Exemple : Des bandes de protection se décollent d'une machine.

Q. Pourquoi se décollent-elles ?

R. Il manque de la colle.

Q. Pourquoi manque-t-il de la colle ?

R. L'encolleuse fonctionne mal.

Q. Pourquoi fonctionne-t-elle mal ?

R. Le bac de colle est obstrué.

Et ainsi de suite.

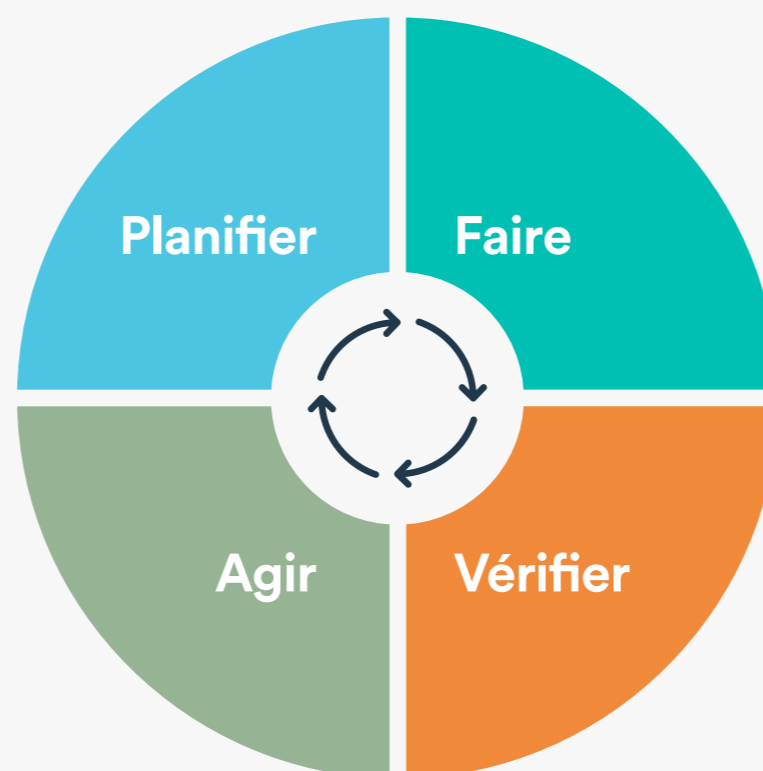
Prendre des mesures pour optimiser vos processus

Éliminez le gaspillage et maximisez les activités à valeur ajoutée.

Une fois que vous avez décomposé vos processus de façon à en séparer les différentes étapes, vous commencerez à distinguer celles qui sont source de valeur ou de gaspillage. Lesquelles peuvent être éliminées ou modifiées? Y a-t-il une façon plus efficace d'organiser le processus?

Conditions pour réussir un projet d'amélioration des processus.

1. Une équipe multidisciplinaire comprenant du personnel touché par les changements de processus.
2. Un mandat de projet clair englobant la portée et les objectifs mesurables.
3. L'engagement, le soutien et la participation de la direction.
4. Une approche structurée pour mesurer les progrès et assurer un changement durable.



« L'amélioration continue vaut mieux que la perfection retardée. »

– Mark Twain

Une méthode simple pour améliorer les processus

Planifier. Réfléchir et essayer de prévoir les résultats.

Faire. Exécuter le plan par petites étapes, dans un environnement contrôlé.

Agir. Prendre des mesures pour standardiser et améliorer le processus.

Vérifier. Recueillir les données en les comparant avec les résultats attendus.

Préparer, mettre en œuvre et évaluer

Utilisez une liste de vérification pour guider vos efforts.

La méthode « Planifier, faire, vérifier, agir » fournit un cadre conceptuel à vos projets d'optimisation. Voici une liste de vérification des étapes à suivre pour la mettre en œuvre. Remarquez l'importance d'une préparation minutieuse et d'un consensus au sein de l'équipe.

Liste de vérification pour l'optimisation des processus

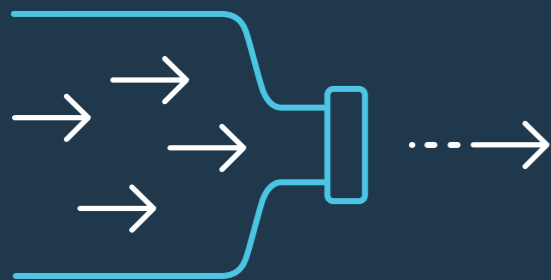
- Choisir le projet et l'équipe
- Obtenir un consensus sur le projet au sein de l'équipe
- Recueillir des données (cartographie des processus)
- Organiser les données
- Obtenir un consensus sur la situation actuelle
- Convenir d'objectifs d'amélioration précis
- Faire un remue-méninges pour la conception du nouveau processus
- Simuler un nouveau processus et obtenir un consensus à son sujet
- Obtenir un consensus sur le plan d'action de mise en œuvre; sélectionner les IRC et les objectifs
- Mettre en œuvre le nouveau processus et évaluer les progrès vers l'atteinte des objectifs

Conseils relatifs à votre plan de mise en œuvre

- ① Votre plan de mise en œuvre devrait comprendre les mesures précises que vous allez prendre, qui en sera responsable, les cibles et le moment où elles devraient être terminées. Vous pouvez suivre vos progrès à l'aide d'un tableau de bord du rendement.
- ② Selon le plan d'action, vous devrez peut-être offrir une formation sur les nouveaux processus à vos employés, puis surveiller leur rendement.
- ③ À mesure que vous remarquez des améliorations, mettez à jour votre diagramme de processus pour montrer l'état actuel du processus.

« Ne pas se préparer, c'est se préparer à échouer. »

– Benjamin Franklin



Résoudre les goulots d'étranglement

- Le goulot d'étranglement est l'étape d'un processus ayant la plus petite capacité
- Produire plus en amont du goulot multiplie les travaux en cours

Travaux
en cours

=

Besoins en
ressources
supplémentaires

+

Délais de
réalisation
accrus

3 conseils pour faire face aux goulots d'étranglement

- 1 Déterminer où se produit le ralentissement**
 Repérez le goulot d'étranglement, puis prenez le temps d'en déterminer la véritable cause. Les ralentissements de la productivité au goulot d'étranglement peuvent avoir plusieurs raisons (temps d'arrêt ou de passage, horaires des employés, etc.).
- 2 Mesurer et suivre le goulot d'étranglement**
 En recueillant des données sur le goulot d'étranglement, vous pourrez analyser la fréquence et la gravité des ralentissements de la production. Vous pourriez par exemple découvrir, pendant une semaine donnée, que les pauses prévues à l'horaire entraînent deux heures d'arrêt, que l'entretien de routine de l'équipement en cause deux autres et que le fait que l'opérateur doive attendre les matériaux pour pouvoir poursuivre son travail en occasionne quatre autres. Traiter le goulot d'étranglement vous permettra d'améliorer l'ensemble du processus de production puisque le goulot a une incidence directe sur les délais de livraison.
- 3 Faire participer vos employés**
 Ceux-ci connaissent probablement vos processus à fond. En leur communiquant les données que vous avez recueillies et en les faisant participer à la recherche de solutions, vous profitez de leurs bonnes idées tout en favorisant l'adhésion au changement.

Faire participer votre équipe

L'ingrédient essentiel : vos employés

Leur adhésion est la clé d'un changement durable.

Encouragez les membres de votre équipe à prendre l'initiative pour déterminer comment améliorer les processus. En favorisant leur participation, vous pouvez soutenir une réelle amélioration continue au sein de votre entreprise.



Voici comment former une équipe motivée et engagée :

→ **Déléguer un pouvoir décisionnel**

Permettez aux employés d'acquérir des compétences en leadership. Cela renforcera leur confiance et les encouragera à proposer des idées et des solutions.

→ **Communiquer souvent et efficacement**

Et pas seulement par courriel ! Prenez la peine de discuter avec votre équipe. Communiquez votre vision et vos objectifs, en dégagant une attitude positive.

→ **Soutenir et encadrer vos employés**

Encadrez-les de manière à ce qu'ils acquièrent de nouvelles compétences et de la confiance. Vous favoriserez leur mobilisation et les inciterez à assumer davantage de responsabilités.

→ **Faire de la reconnaissance une habitude**

Commencez les réunions en soulignant le travail des employés qui se sont surpassés. Vous pouvez aussi créer un programme de récompense mensuel en lien avec vos objectifs.

→ **Offrir de la souplesse**

Les horaires flexibles réduisent le stress des employés en leur permettant de mieux répondre aux besoins de leur famille et de s'acquitter de leurs obligations personnelles.

→ **Être attentif aux autres**

Ne soyez pas avare de remerciements et de félicitations. Prenez le temps de connaître les membres de l'équipe et de célébrer les réussites.

3 étapes pour créer une culture de changement

1

Instaurer un climat propice au changement

Créer un sentiment d'urgence

Pour tirer l'organisation de son inertie naturelle, il est important de véhiculer un sentiment d'urgence en faveur du changement.

Constituer une équipe de leaders du changement

Formez une équipe multisectorielle de leaders efficaces afin de créer une dynamique autour de la nécessité du changement.

Établir une vision du changement

Il ne suffit pas d'avoir des idées et des solutions en tête. Vous devez établir une vision claire que les gens peuvent facilement comprendre et retenir.

2

Mobiliser toute l'équipe

Communiquer votre vision

Les employés les plus touchés par le changement ont souvent moins d'information et de temps pour s'adapter. Tenez-les au courant des changements à venir et expliquez-leur les avantages qu'ils en retireront.

Éliminer les obstacles

Offrez aux employés une formation afin qu'ils puissent s'adapter à la nouveauté. Rassurez ceux qui ont peur de l'incertitude ou de sortir de leur zone de confort. Récompensez ceux qui adhèrent aux nouvelles façons de faire.

Créer des « gains rapides »

Rien ne motive plus que le succès. Fixez des objectifs à court terme pour créer une dynamique favorable au changement.

3

En faire un élément central de votre organisation

Mettre à profit le changement

De nombreux projets de changement échouent parce qu'on crie victoire trop tôt. Les gains rapides ne sont qu'un début. Vous pouvez améliorer un processus, mais en améliorer 10 signifie que la nouvelle façon de travailler s'implante.

Ancrer l'amélioration continue

Votre culture d'entreprise détermine souvent les tâches effectuées. Les valeurs qui sous-tendent votre vision doivent donc se refléter dans le travail quotidien. L'amélioration continue doit devenir un élément central de votre organisation.

➤ [Comment transformer votre culture d'entreprise](#)



BDC est là pour vous aider.

Nous offrons des prêts et des conseils aux entrepreneurs pour les aider à bâtir des entreprises plus efficaces, plus rentables et plus concurrentielles.

- **Découvrez nos solutions d'efficacité opérationnelle pour les entrepreneurs.**
- **Voyez le soutien financier que nous pouvons vous offrir.**
- **Apprenez-en davantage sur les principes fondamentaux de l'efficacité opérationnelle.**

bdc 
**financement.
conseil.
savoir-faire.**

**Pour plus d'information,
communiquez avec nous
ou visitez le centre d'affaires
de BDC le plus proche.**

1-888-INFO-BDC (1-888-463-6232)
info@bdc.ca
bdc.ca