

# Numérique & secteur de la mode



Connaissez-vous  
aussi bien vos processus  
que vous le devriez ?

**L'industrie québécoise de la mode et du vêtement fait face à des défis majeurs à cause de la mondialisation et de la manière exceptionnelle dont certaines entreprises étrangères, comme Mango ou Zara, ont su apprivoiser le numérique. Pour relever ces défis, les PME d'ici doivent hausser leur niveau de jeu. Cela signifie en forte partie qu'elles doivent améliorer leurs opérations internes les plus critiques et les automatiser.**

**Cependant, les entreprises du secteur de la mode et du vêtement n'ont pas toujours une connaissance fine de ces opérations, parce que leurs ressources — leur argent, leur attention, leur talent — sont investies prioritairement dans le domaine des ventes et du marketing. Par conséquent, elles peuvent éprouver des difficultés lorsque vient le temps de prendre les décisions qui s'imposent pour perfectionner leurs différents processus et, le cas échéant, les faire fonctionner sans intervention humaine !**

**Pour remédier à cette lacune, le CEFRIO a demandé à une équipe de chercheurs de**

**l'Université du Québec à Montréal (UQAM) de développer des outils servant à faciliter la documentation des processus de travail des entreprises du secteur de la mode et du vêtement. Cette équipe a réalisé un travail d'envergure : pour atteindre ses cibles, il lui a fallu mettre à plat tous les processus d'entreprise mis en œuvre dans le secteur, et ce, pour tous modèles d'affaires confondus.**

**En plus de réaliser la cartographie générique des processus d'affaires des organisations du secteur de la mode, les chercheurs ont conçu un instrument permettant de mesurer la maturité numérique de chacun de ces processus. Arrimé à la réalité de l'entreprise, cet outil peut guider les dirigeants dans la définition des actions prioritaires à entreprendre pour devenir un meneur du commerce en ligne, un leader de la fabrication en mode juste-à-temps, un spécialiste du service après-vente ou tout autre type d'entreprise capable de se frotter avec succès à la concurrence mondiale.**

Dans le cadre de la mesure PME 2.0 adoptée par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations dans son budget 2012-2013, le CEFRIO a mené 30 projets pilotes sur l'utilisation stratégique des technologies de l'information dans le secteur de la mode et du vêtement et dans l'industrie aérospatiale. Comme suite à ce vaste projet d'expérimentation, le CEFRIO a entrepris la création et la diffusion d'outils sur l'adoption du numérique dans ces industries et d'autres secteurs d'activités. La cartographie générique des processus des entreprises du domaine de la mode et du vêtement et la grille d'évaluation de la maturité de ces processus comptent parmi les outils que le CEFRIO a produits dans le cadre du projet PME 2.0.

## Les chercheurs du projet

Dans le cadre du programme PME 2.0, Sarra Mamoghli, Sylvie Trudel et Luc Cassivi ont mené le projet de conception d'une carte générique des processus d'affaires des entreprises du secteur de la mode et du vêtement. Ils ont aussi produit une grille d'évaluation de la maturité des processus des organisations de cette industrie.



### Sylvie Trudel

Sylvie Trudel enseigne la gestion de projets de développement logiciel et d'amélioration des processus au département d'informatique de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Ancienne consultante, elle a notamment coreçu le prix du Meilleur livre informatique 2012 de langue française pour Choisir l'agilité — Du développement logiciel à la gouvernance (Paris, Dunod).



### Luc Cassivi

Luc Cassivi est professeur titulaire au département de management et technologie de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'UQAM. Il se spécialise entre autres dans l'étude des progiciels de gestion intégré (ERP) et de leur déploiement. M. Cassivi détient un Ph. D. de l'École Polytechnique de Montréal et un doctorat de l'École Centrale de Paris en management de la technologie.



### Sarra Mamoghli

Post-doctorante à la Chaire de gestion de projet de l'ESG UQAM, Sarra Mamoghli possède un doctorat des laboratoires LGECO (INSA Strasbourg) et DISP (INSA Lyon) en France. Sous la direction de Mme Trudel et de M. Cassivi, Mme Mamoghli étudie l'utilisation et l'introduction des moyens numériques dans les entreprises du secteur mode ainsi que le cycle de vie agile des projets ERP.

## Chapitre 1

# Les origines du projet



« Il y a énormément de concurrence dans le milieu de la mode et de du vêtement, note Sylvie Trudel, et les entreprises québécoises qui œuvrent dans ce secteur subissent une pression de plus en plus forte de leurs concurrents ». **Pour faire face à cette concurrence, continue la chercheuse de l'UQAM, beaucoup de PME de l'industrie de la mode et du vêtement ont choisi de faire fabriquer leurs produits à l'étranger, mais « cela ne suffit plus ! Les études du CEFRIO et d'autres acteurs ont bien montré que le succès à terme des entreprises québécoises du secteur de la mode dépendra de leur capacité à prendre efficacement le virage du numérique ».**

« Mais pour vendre en ligne, prévient Luc Cassivi, il ne faut pas seulement se doter d'un site Web transactionnel. L'entreprise qui fait des affaires sur Internet doit pouvoir dire au client quand sa commande lui parviendra. Si le produit convoité est disponible, elle doit donc déterminer à quel endroit il se trouve et établir quand commencera le processus d'expédition et se fera la livraison. Si le produit est indisponible, elle doit connaître la date où ses employés ou ses fournisseurs en termineront la confection ».

Cela dit, tenir le cap du numérique s'impose aussi de plus en plus pour réussir dans les marchés conventionnels de la mode et du vêtement. **« Même les PME qui ne se lancent pas dans la vente en ligne ne peuvent plus fonctionner comme elles le faisaient par le passé,** avance Sylvie Trudel. Par exemple, elles doivent gérer leurs stocks de matières premières et de produits finis avec beaucoup plus d'efficacité et d'efficience qu'autrefois pour réduire leurs coûts de fonctionnement et être plus concurrentielles. Cela peut seulement se faire avec l'apport des TI ».

« Dans le monde complexe du commerce électronique, souligne Luc Cassivi, l'entreprise qui fonctionne toute seule dans son coin, qui est incapable de faire circuler et de partager l'information entre ses divisions rapidement et sans erreur ne va pas demeurer en vie longtemps ».

## Chapitre 2

# Vous avez dit ERP ?



Malheureusement, **beaucoup de PME québécoises ne savent pas comment recourir au numérique de manière à atteindre les objectifs qu'elles se sont données**, qu'il s'agisse pour elles de commercer en ligne, de réduire leurs coûts de fonctionnement ou d'atteindre d'autres objectifs prioritaires. « Certaines PME, relève Sarra Mamoghli, ne savent pas ce qu'est un progiciel de gestion intégré (ERP) ou un outil de gestion de la relation client (CRM). D'autres savent ce que font globalement ces outils tout en ayant une idée plus ou moins claire de l'utilité qu'ils pourraient avoir dans leur organisation ».

Ce manque de connaissance des occasions que les technologies de l'information (TI) permettent de saisir n'est pas propre au secteur de la mode et de du vêtement. Cependant, cette industrie présente des caractéristiques qui font que la transformation numérique y est peut-être plus ardue. « Des créateurs, plutôt que des gestionnaires chevronnés, sont souvent à la tête de ces organisations, note Luc Cassivi. Les questions opérationnelles et technologiques ne sont pas systématiquement placées à l'ordre du jour dans ces entreprises, dont le talent créatif est la matière première ».

« Les entreprises du secteur de la mode et du vêtement ne normalisent pas leur processus comme, par exemple, celles de l'aérospatiale. Le projet PME 2.0 a mis en évidence l'écart qui sépare ces deux secteurs industriels ».

Sylvie Trudel ajoute : « Les dirigeants des PME du secteur de la mode ont une certaine perception des processus d'affaires qui font rouler leur organisation, mais ils ont rarement une connaissance détaillée de ces derniers. Par exemple, ils ne savent pas toujours bien l'utilité de chaque tâche exécutée par un employé ou ils ignorent qui est responsable de telle activité dans l'entreprise. Ou ils connaissent un processus à fond, comme celui de la vente, sans savoir grand-chose sur un autre,

comme celui de la gestion des matières premières ».

Ce manque de connaissances pose un problème majeur, puisque le numérique est seulement efficace quand les tâches que les TI permettent d'automatiser sont au préalable bien ciblées, quand les besoins à combler ont été bien définis.

« Les enjeux de la transformation numérique sont particulièrement importants pour les entreprises qui sont en croissance rapide et qui se développent de manière organique ».

Pour que le numérique rapporte dans l'entreprise, il faut aussi que son introduction soit bien préparée, note Luc Cassivi. « Les systèmes de gestion intégrée peuvent être d'un grand secours pour les PME en leur offrant une manière standardisée de travailler, une manière qui reflète les meilleures pratiques en vigueur. Mais pour que cela se passe, **encore faut-il que les entreprises acceptent de changer leurs façons de faire. La meilleure méthode pour se convaincre et surtout, convaincre les employés de changer, c'est de déterminer au juste ce qui va changer et définir les gains qui sont visés** ». Une connaissance plus fine des processus de l'entreprise s'impose donc pour saisir l'ampleur de la transformation et bien la communiquer.

Pour le CEFRIO et l'équipe de chercheurs de l'UQAM, il est vite devenu apparent que pour aider les PME du secteur de la mode et du vêtement à accroître leur compétitivité dans le monde en ligne et hors ligne, il convenait de vite combler le manque de connaissances qu'elles avaient de leurs processus. « **Pour réussir son virage vers le numérique, une entreprise doit impérativement commencer par poser un regard objectif sur sa situation présente**, souligne Sarra Mamoghli. Elle doit mieux comprendre son fonctionnement pour ensuite cibler ses lacunes, optimiser ses façons de faire à l'aide du numérique et mesurer l'impact des améliorations qu'elle a faites ».



# **La cartographie générique des processus d'affaires :**

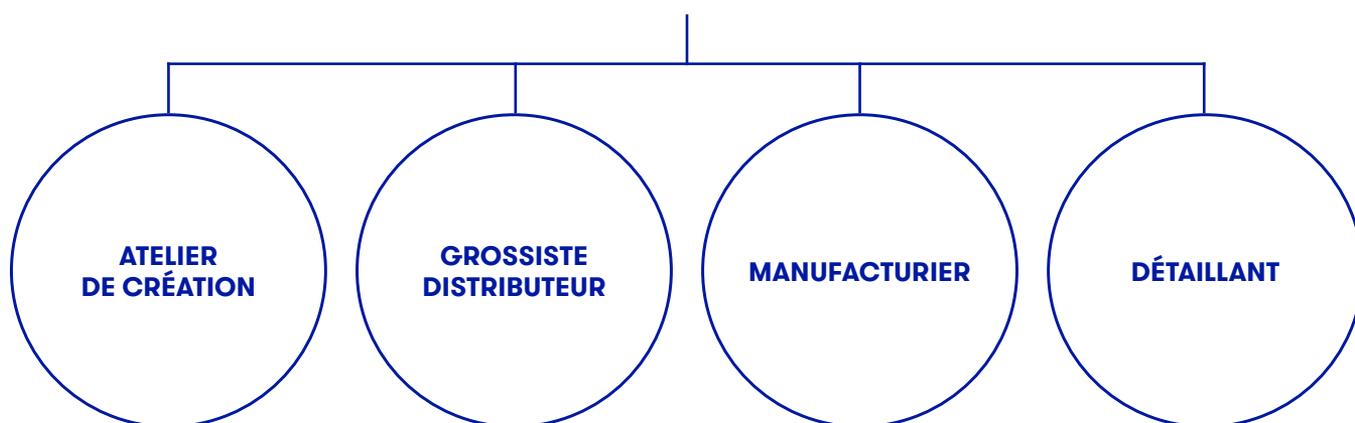
**un « super outil » pour  
soutenir le virage vers  
le numérique**



---

## DES RÉSULTATS GÉNÉRALISABLES

### LES ENTREPRISES QUI ONT PARTICIPÉ À CETTE INITIATIVE DE RECHERCHE OEUVRENT DANS DES SEGMENTS DIFFÉRENTS



Grâce au caractère diversifié de ces PME, les résultats du travail de cartographie réalisé par les chercheurs de l'UQAM et le CEFRIO peuvent être utilisés par l'ensemble

des entreprises du secteur de la mode et de du vêtement au Québec, sans égard au modèle d'affaires précis qu'elles ont mis en place.

---

Les PME du secteur de la mode se posent toutes des questions cruciales sur l'utilisation qu'elles font et devraient faire du numérique, note Sarra Mamoghli. « Les entreprises que nous avons rencontrées dans le cadre du projet PME 2.0 se demandaient par exemple : « *Comment mieux gérer mes stocks et m'assurer que leur quantité est toujours suffisante pour répondre aux besoins des clients ?* » « *Comment améliorer le développement de mes produits et faire en sorte que moins de temps s'écoule entre le moment de leur design et celui de leur mise en vente ?* » « *Comment réduire le temps passé à rechercher de l'information pour répondre à un client qui souhaite obtenir une date de livraison sur sa commande ?* » « *Comment améliorer la gestion que nous faisons des retours sur les achats effectués en ligne ?* » Pour répondre à ces questions — et bien d'autres —, relève la post-doctorante de l'UQAM, il faut bien connaître son entreprise et ses processus d'affaires, il faut savoir comment le travail y est orchestré, qui est responsable de chaque activité ou influe sur celle-ci, comment l'information est transigée, etc ».

Cette conviction a amené Sarra Mamoghli, Sylvie Trudel, Luc Cassivi et à entamer la production d'une cartographie générique des processus d'affaires des entreprises québécoises du secteur de la mode et du vêtement. « Quatre entreprises de PME 2.0 ont accepté de collaborer étroitement à cet effort en nous ouvrant tout grand leurs portes, avance Sarra Mamoghli. Chacune avait un profil et des besoins particuliers (voir l'encadré « Des résultats généralisables »). Par exemple, une entreprise songeait à tirer profit de la fidélité de sa clientèle en ouvrant une première boutique Internet, tandis qu'une autre souhaitait mieux encadrer ses activités de production ».

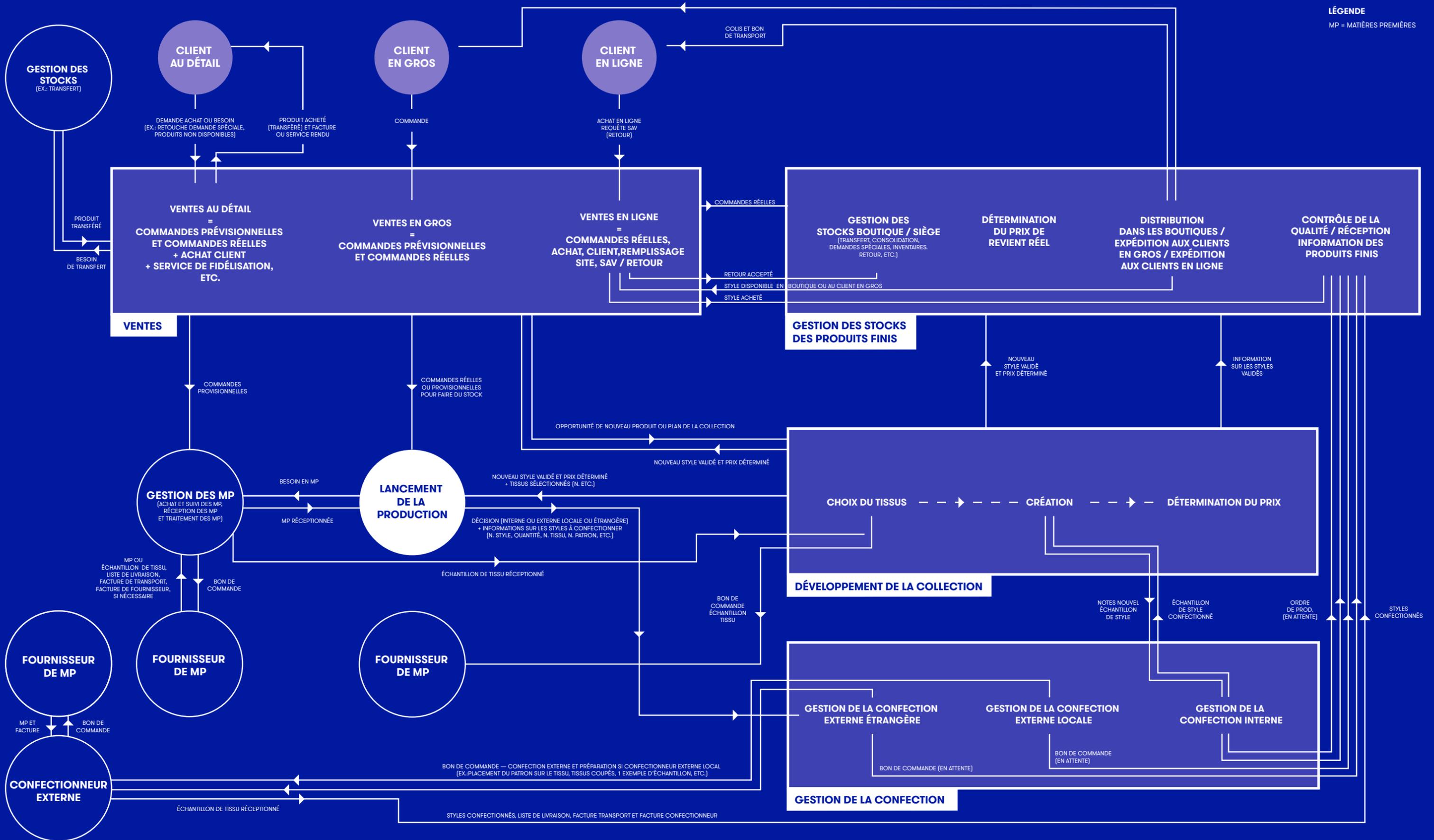
Une cartographie personnalisée des processus d'affaires a d'abord été réalisée et validée auprès de chacune de ces quatre PME. Les chercheurs ont par exemple examiné et illustré la manière précise dont chaque entreprise s'y prenait pour développer ses collections, gérer la confection de ses vêtements, gérer ses stocks de matières premières, gérer ses stocks de produits finis et vendre ses produits.

**Cet exercice a permis de définir que 34 processus distincts étaient susceptibles de soutenir les activités des entreprises cartographiées pendant le projet.** Gérer les stocks de produits finis dans une PME du secteur de la mode et du vêtement peut par exemple entraîner la mise en œuvre de neuf processus au total. En effet, une entreprise peut être amenée à contrôler la qualité des produits finis qu'elle entend commercialiser, à assurer leur réception informatique, à les expédier à des clients en gros, à les acheminer à des clients en ligne, à les distribuer dans des boutiques, à les transférer à une boutique (ou d'une boutique à l'autre), à consolider ses stocks, à en entreprendre l'inventaire ou à gérer les retours de marchandise réalisés par un client.

Au final, la mise en commun des données recueillies dans les quatre entreprises participantes a permis de faire la cartographie générique des processus d'affaires des PME du secteur de la mode et du vêtement. Ce travail a débouché sur la production d'une cartographie générique de tous les processus au niveau stratégique (schéma 1). Cette carte générique montre, en un seul coup d'œil, les opérations les plus susceptibles d'être menées dans les PME de l'industrie.

Cette cartographie de niveau stratégique se décline ensuite en 34 cartes qui portent chacune, de manière détaillée, sur l'un des 34 processus distincts identifiés comme étant communs aux entreprises de l'industrie de la mode et de du vêtement. Le schéma 2 présente par exemple les différents acteurs et activités qui composent le processus de retour de marchandise.

SCHÉMA 1 — Carte générique, au niveau stratégique, des processus d'affaires des PME du secteur de la mode et de du vêtement



La cartographie générique est un instrument très utile, note Luc Cassivi. « En donnant aux gestionnaires une vue à la fois simplifiée et passablement détaillée des processus qui soutiennent ou pourraient soutenir les activités de leur organisation, elle alimente leur réflexion, elle les aide à mieux comprendre le fonctionnement de leur entreprise et à aborder correctement les enjeux reliés à l'introduction du numérique ».

**« La cartographie que nous avons créée met de l'avant des façons de faire qui sont communes à 70 % des organisations,** continue le chercheur. Les cartes de processus permettent par exemple aux dirigeants et aux employés d'une entreprise de se poser ensemble des questions névralgiques comme : « *Les choses se passent-elles comme ça chez nous ?* », « *Le numérique appuie-t-il nos activités de gestion des matières premières comme il semble le faire dans d'autres PME ?* », « *Quels processus les organisations mettent-elles typiquement en place pour maximiser leurs ventes au détail* » ou « *Quels autres processus notre progiciel de gestion intégré gagnerait-il à soutenir ?* ». **Il importe cependant de noter que « les pratiques présentées dans les cartes de processus ne sont pas nécessairement exemplaires », prévient Sylvie Trudel. Autrement dit, elles ne proposent pas des pistes qu'il est impératif pour une entreprise de suivre.**

[« La cartographie générique, relève Sarra Mamoghli, constitue un révélateur, un moyen, pour chaque entreprise, de lutter contre le syndrome de la page blanche et d'accélérer le démarrage de discussions fructueuses sur ses processus et la manière de les améliorer ».](#)

En fin de compte, les conversations qu'une organisation engage autour des cartes de processus permettent de personnaliser ces dernières, de les transformer progressivement de cartes génériques en cartes adaptées à la réalité de l'entreprise. La PME peut alors, avec ces outils, obtenir une vue relativement détaillée de ses activités, une vue qui est nécessaire quand l'on parle d'intégrer le numérique.

# RESPONSABLE À L'EXPÉDITION

# RESPONSABLE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

# CLIENT

## RETOUR ACCEPTÉ (PROCESSUS DE SERVICE APRÈS-VENTE)

CRÉER UN NUMÉRO DE RETOUR

ET  
ENVOYER  
UN COURRIEL  
AVEC UN NUMÉRO  
ET PROCÉDURE  
DE RETOUR



PROCESSUS  
À  
OPTIMISER

CRÉER UN  
NUMÉRO DE  
RETOUR

SITE WEB

APPLICATION  
COURRIEL

OU

INTERFACE  
SITE WEB

SYSTÈME  
DE GESTION

COURRIEL REÇU

FAIRE LE COLIS  
ET INSÉRER  
L'INFORMATION  
REQUISE  
PAR LE  
COMMERÇANT

ET

COLIS RENVOYÉ

ANALYSER LE BIEN  
FONDÉ DU RETOUR

(EX.: ÉTIQUETTE ORIGINALE ENLEVÉE, ALTÉRATION  
OU AUTRES TAILLES DISPONIBLES?)

OU

RETOUR ACCEPTÉ

RETOUR  
REFUSÉ

APPLICATION  
COURRIEL

OU

INTERFACE  
SITE WEB

FAIRE LE RETOUR  
(REMETTRE EN STOCK)

AVERTIR LE CLIENT



PROCESSUS  
À  
OPTIMISER

RETOUR  
RÉALISÉ

SYSTÈME  
DE GESTION

FAIRE LE RETOUR  
(REMETTRE EN STOCK)

SITE WEB

RETOUR  
REFUSÉ

RETOUR TERMINÉ



LÉGENDE

LA CARTOGRAPHIE RÉVÈLE  
QUE CETTE TÂCHE EST  
DUPLIQUÉE INUTILEMENT.

LE SYSTÈME DE GESTION  
POURRAIT COMMUNIQUER  
L'INFORMATION AU SITE WEB.

REMBOURSEMENT

FIN

## **Cartographier les processus de l'entreprise : trois avantages**

- 1 = Cartographier ses processus permet à une PME de mettre en lumière, visuellement, certains des défis d'organisation du travail qu'elle doit relever. Il arrive en effet que les employés d'une entreprise se plaignent de la manière dont on y travaille. La cartographie peut alors aider à vite définir le pourquoi d'une pratique et à optimiser un processus en enlevant les activités sans valeur ;
- 2 = L'exercice de cartographie aide l'ensemble du personnel de l'organisation à se mettre sur la même longueur d'onde, à parler « processus » en utilisant le même langage. Concrètement, il prépare la réalisation collective d'améliorations aux processus existants ou facilite l'intégration des nouveaux employés, qui peuvent rapidement se familiariser avec les façons de faire de l'organisation ;
- 3 = La cartographie personnalisée permet à l'entreprise d'entamer les discussions avec d'éventuels fournisseurs sur la base de ses besoins concrets et non sur la base des fonctionnalités que ceux-ci souhaitent promouvoir.



## Chapitre 4

# Les cartes génériques ne changent pas le monde, mais...



« **Il est assez renversant de constater l'impact que le visionnement de cartes de ce genre peut avoir sur un dirigeant** », relève Sarra Mamoghli. Je me rappelle que le patron de l'une des entreprises où nous menions ce projet de recherche-action ne comprenait pas bien, au départ, à quoi ces instruments pouvaient servir. Quand nous lui avons présenté les cartes illustrant les processus de son organisation, il s'est passé quelque chose de magique chez lui ! Ce PDG avait maintenant une vue d'ensemble du fonctionnement véritable de son organisation, le recul requis pour entrevoir des problèmes qu'il ne percevait pas correctement jusqu'à ce moment-là. Cela a permis d'élever de plusieurs crans le niveau des discussions relatives aux processus de la PME et à l'usage que celle-ci faisait ou devrait faire du numérique », conclut la post-doctorante.

Les cartes de processus aident aussi les dirigeants, le personnel et les partenaires d'une organisation à parler la même langue lorsqu'ils abordent les défis que celle-ci doit affronter. « Il est beaucoup plus facile, quand on dispose de telles cartes, d'explorer avec les employés de l'entreprise la possibilité d'y installer un système ERP, de discuter de ce que celui-ci devrait faire, de préparer les gens aux changements qu'il sera nécessaire d'apporter », note Luc Cassivi.

Le recours aux cartes facilite aussi les pourparlers avec les fournisseurs de solutions technologiques, avance Sylvie Trudel. « **L'une des entreprises avec lesquelles nous avons travaillé, dans le cadre du projet PME 2.0, a commencé le processus d'achat d'un nouvel ERP en montrant les cartes de ses processus à différents fournisseurs et en disant : "Voici comment nous travaillons. Votre solution est-elle en mesure de nous soutenir ? Nous permettra-t-elle d'améliorer nos façons de faire ? Si oui, montrez-nous comment ?"** Tout échange devrait débiter ainsi, sur la base des besoins de la PME, plutôt que des fonctionnalités des systèmes proposés par les sociétés de logiciels ou les consultants ».

« Les cartes de processus sont utiles aux dirigeants, dit Luc Cassivi, parce que leur défi consiste justement à bien connaître les besoins et les façons de faire de leur entreprise et à les communiquer clairement aux éditeurs. Elles aident les PME à traiter de manière plus égale avec des fournisseurs qui y vont parfois de propositions dont l'application ne résoudra qu'une partie des besoins prioritaires de leurs clients. Elles leur donnent le vocabulaire dont elles ont besoin pour ne pas se retrouver par exemple avec un outil de commerce électronique puissant quand elles ont surtout besoin d'améliorer leurs méthodes de confection ».



# La grille d'évaluation du niveau de maturité :

personne n'a à être  
le meilleur en tout



Les cartes génériques produites par les chercheurs de l'UQAM aident les PME du secteur de la mode et du vêtement à définir les processus qu'elles exploitent ou souhaiteraient mettre en place, mais elles ne disent pas tout de ces derniers. En particulier, ces cartes ne permettent pas de mesurer la maturité technologique des processus déployés par l'organisation, c'est-à-dire d'évaluer à quel point leur mise en œuvre repose sur l'utilisation efficace du numérique.

On peut par exemple imaginer que deux entreprises appliquent le même processus de traitement des retours de marchandise, mais que l'une le fasse nettement mieux que l'autre, parce qu'elle a recourt au numérique alors que l'autre ne le fait pas ou le fait peu. La première obtiendra donc un score plus élevé pour le processus « traitement des retours des marchandises » que la seconde. **« La grille d'évaluation de la maturité se veut un outil d'aide à la prise de décision, souligne Sylvie Trudel. En permettant d'attribuer un score à chacun des 34 processus potentiels d'une organisation (tableau 1), elle peut aider ses dirigeants à déterminer lesquels gagneraient à être numérisés en priorité ».**

La grille doit être utilisée en tenant compte très étroitement de la stratégie d'affaires de l'organisation, prévient Sylvie Trudel. « La PME qui recourt peu aux TI pour faire le traitement de ses retours des marchandises ne vend peut-être pas suffisamment de produits en ligne pour qu'il vaille la peine pour elle d'investir des ressources dans la numérisation de ce processus. Mais si le commerce en ligne est un canal de vente important ou prometteur pour elle, elle devrait peut-être en faire une priorité ».

« Il existe déjà plusieurs indices de maturité, souligne Luc Cassivi, mais ceux que l'on retrouve actuellement sur le marché servent généralement à établir qu'une organisation a globalement atteint tel ou tel niveau de développement dans un secteur d'activité quelconque. L'indice que nous avons créé se distingue des autres, poursuit le chercheur, dans la mesure où il sert à poser un diagnostic quant au niveau d'avancement de chacun des processus d'affaires d'une organisation. Autrement dit, il ne sert pas à dire qu'une entreprise est très sophistiquée sur le plan numérique, mais bien que tel processus l'est et que tel autre l'est beaucoup moins ».

Maturité du processus dans une entreprise fictive

0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

VENTES

VENTES EN LIGNE: SERVICE APRÈS-VENTE	██████████
VENTES EN LIGNE: TRAITEMENT D'UNE VENTE EN LIGNE	██████████
VENTES EN LIGNE: REMPLISSAGE DU SITE WEB	████████████████████
VENTES EN LIGNE: DÉFINITION DES COMMANDES RÉELLES	██████████
VENTES EN GROS: GESTION DES RABAIS POUR LES CLIENTS EN GROS	
VENTES EN GROS: COMMERCIALISATION / DÉTERMINATION DES VENTES RÉELLES	
VENTES EN GROS: ESTIMATION DES VENTES	
VENTES AU DÉTAIL: DEMANDE SPÉCIALE D'UN CLIENT POUR UN PRODUIT NON DISPONNIBLE EN BOUTIQUE	██████████
VENTES AU DÉTAIL: SERVICE DE FIDÉLISATION	
VENTES AU DÉTAIL: SERVICE DE PRÉ-AUTORISATION	
VENTES AU DÉTAIL: SERVICE DE RETOUCHES	
VENTES AU DÉTAIL: TRAITEMENT D'UNE VENTE EN BOUTIQUE	████████████████████
VENTES AU DÉTAIL: GESTION DES SOLDES	██████████
VENTES AU DÉTAIL: COMMERCIALISATION / DÉTERMINATION DES VENTES RÉELLES	██████████
VENTES AU DÉTAIL: ESTIMATION DES VENTES	████████████████████

GESTION DES STOCKS DES PRODUITS FINIS

GESTION DES RETOURS DE MARCHANDISES (EN PROVENANCE DES CLIENTS EN LIGNE)	██████████
INVENTAIRE	████████████████████
CONSOLIDATION	
TRANSFERT (ENTRE BOUTIQUE, ENTRE SIÈGE ET BOUTIQUE)	██████████
DISTRIBUTION DANS LES BOUTIQUES	██████████
EXPÉDITION D'UNE VENTE EN LIGNE	██████████
EXPÉDITION AU CLIENT EN GROS	
RÉCEPTION INFORMATIQUE DES PRODUITS FINIS AU SIÈGE	████████████████████
CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DES PRODUITS FINIS	████████████████████

GESTION DES STOCKS DES MATIÈRES PREMIÈRES

TRAITEMENT DES TISSUS (CAS DES ENTREPRISES DE LUXE)	
RÉCEPTION DES MATIÈRES PREMIÈRES	██████████
ACHAT ET SUIVI DES MATIÈRES PREMIÈRES	██████████

GESTION DE LA CONFECTION

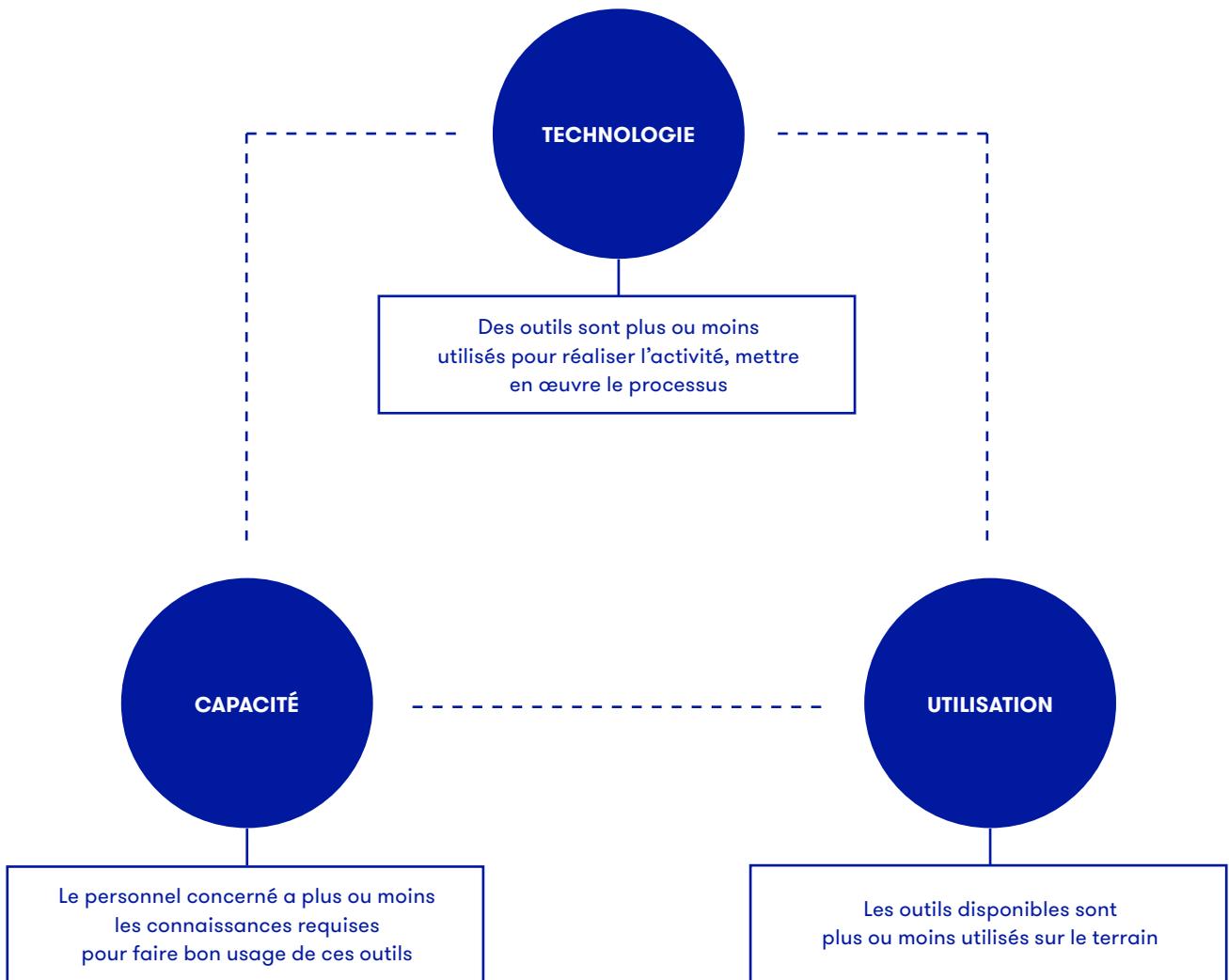
GESTION DE LA CONFECTION INTERNE	██████████
GESTION DE LA CONFECTION EXTERNE ÉTRANGÈRE	██████████
GESTION DE LA CONFECTION EXTERNE LOCALE	██████████
LANCEMENT DE LA PRODUCTION	████████████████████

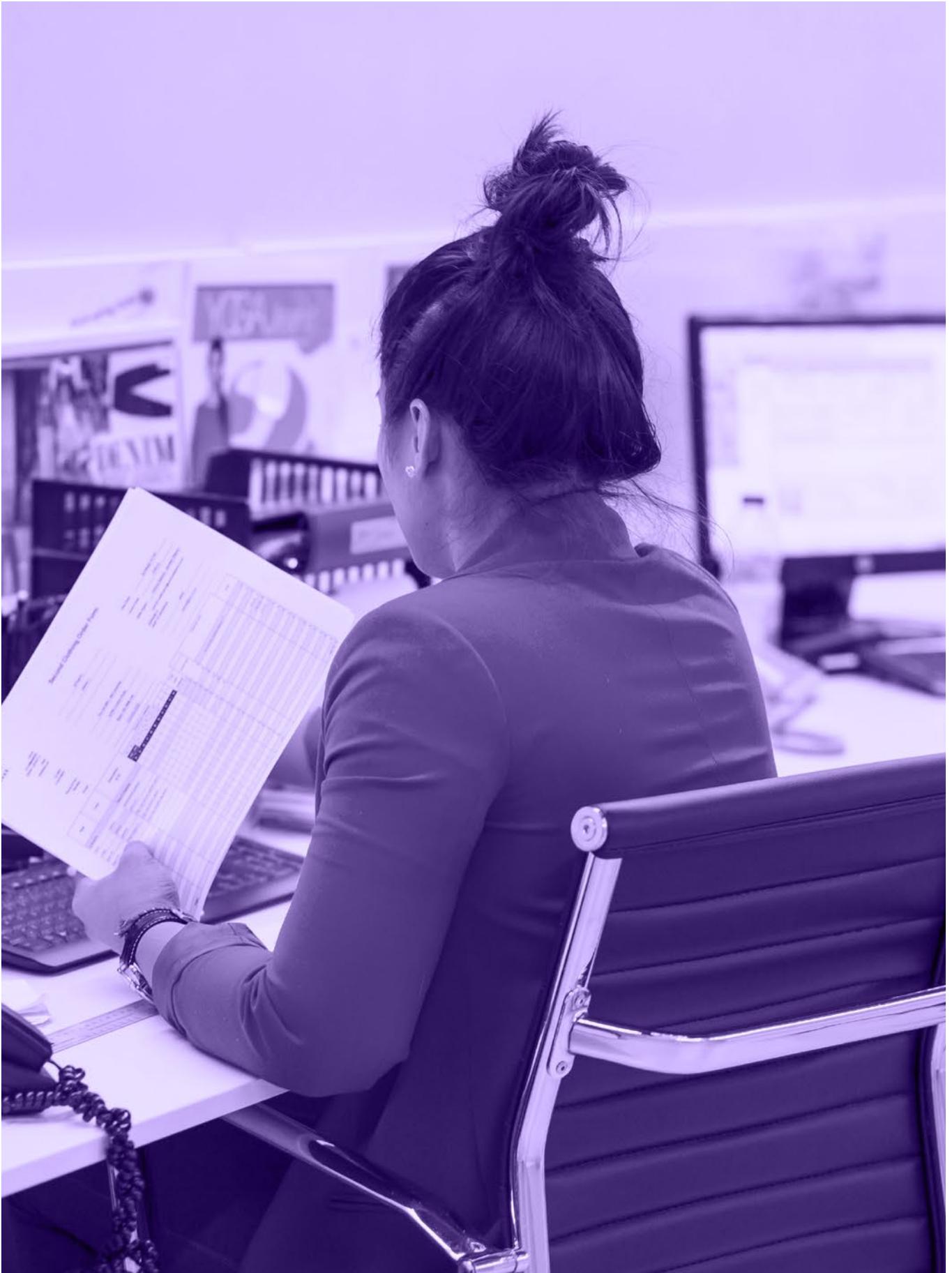
DÉVELOPPEMENT DE LA COLLECTION

DÉTERMINATION DU PRIX DE REVIENT	██████████
CRÉATION DE NOUVEAUX STYLES	██████████
CHOIX DES TISSUS	██████████

Concrètement, l'indice de maturité de chaque processus est obtenu en tenant compte de trois dimensions distinctes : la dimension « Technologie », la dimension « Capacité » et la dimension « Utilisation » (tableau 2).

TABLEAU 2 — Les composantes de l'indice de maturité





## Chapitre 6

# Les niveaux de maturité



On dit d'un processus qu'il est mené de manière « **artisanale** » quand une partie ou la totalité des activités en faisant partie est réalisée à la main ou à l'aide d'outils bureautiques comme Excel (tableau 3). Il atteint par contre le niveau « **discipliné** » quand la totalité des activités qu'il comprend est réalisée à l'aide de logiciels qui ne font pas partie d'une suite bureautique.

Ce même processus se situe plutôt au niveau « **intégré** » de l'échelle de maturité quand la totalité des activités qui le constituent est réalisée de manière intégrée à l'aide, par exemple, d'un progiciel comme un ERP ; quand le personnel responsable du processus dispose des connaissances requises pour recourir à ce progiciel et quand il utilise ce dernier à bon escient, sans recourir à d'autres outils informatiques.<sup>1</sup>

Finalement, un processus d'affaires est mis en œuvre au niveau « **prévisible** » quand les technologies utilisées pour réaliser les activités le composant permettent automatiquement de produire des statistiques ; quand le personnel a développé la capacité d'exploiter le potentiel de ces données ; et quand ces données servent à la prise de décisions.

TABLEAU 3 — Les niveaux de maturité possibles d'un processus : l'aspect technologique

	<b>LÉGENDE</b>				
	MP = MATIÈRES PREMIÈRES				
<b>NIVEAU</b>	0	1	2	3	4
<b>DESCRIPTION</b>	Non applicable	Niveau artisanal	Niveau discipliné	Niveau intégré	Niveau prévisible
<b>EX. : PROCESSUS D'ACHAT DE MP</b>	La PME ne fait pas d'achat de mp.	Les achats de MP sont essentiellement gérés à l'aide d'un outil comme Excel.	Les achats de MP sont gérés à l'aide de différents logiciels qui sont peu intégrés les uns aux autres.	Les achats de MP sont gérés à l'aide d'un système ERP ou de logiciels interconnectés entre eux.	Les données et les informations générées par l'ERP sont exploitées pour faire des prévisions d'achat de matières premières.

<sup>1</sup> Le programme PME 2.0 a donné au CEFRIO la possibilité d'observer de visu que dans plusieurs PME manufacturières recourant à un progiciel de gestion intégrée comme un ERP, le personnel continue, en parallèle, de s'appuyer sur des outils bureautiques comme Excel pour assurer un suivi et/ou transmettre des données à l'intérieur du processus. Cela se produit même lorsque, en théorie, le progiciel en place soutiendrait parfaitement le processus en question.

« En appliquant la grille d'évaluation de la maturité, une entreprise peut s'autoévaluer et établir un bilan précis du niveau d'avancement numérique de chacun de ses processus », souligne Sarra Mamoghli. Un tel instrument lui permettra par exemple de déterminer que la manière dont elle détermine ses prix de revient est peu sophistiquée sur le plan technologique (peut-être parce que ces montants sont établis à la main ou calculés à l'aide de simples tableurs) et que pour passer à un stade de maturité supérieur, il lui faudrait s'équiper d'un logiciel d'estimation des prix et former les personnes appelées à l'utiliser.

« L'échelle que nous avons produite permet aux PME de comprendre que **pour faire passer un processus à un stade de maturité supérieur, il ne suffit pas pour une organisation d'acquérir une technologie, note Sarra Mamoghli. Il lui faut aussi se préoccuper de la formation des travailleurs et des obstacles qui pourraient faire en sorte qu'ils n'utilisent pas les outils mis à leur portée** ».

Par ailleurs, les dirigeants doivent garder en tête que lorsque l'on parle de processus, il n'est pas avisé de viser systématiquement le plus haut niveau possible de l'échelle de maturité.

**« Les PME n'ont pas les moyens d'être les meilleures en tout, avance Sylvie Trudel, et elles n'ont pas non plus à l'être ! »**

Telle organisation pourra par exemple juger crucial de diminuer le temps dont elle a besoin pour acheminer ses produits d'une boutique à l'autre et, par conséquent, décider de faire des efforts majeurs pour passer d'une gestion artisanale de ses transferts à une gestion disciplinée. Telle autre pourra considérer que cette question est peu importante, mais qu'il vaut par contre la peine pour elle de travailler à la numérisation de ses processus de confection de produits.

« Ce qui compte pour une entreprise, dit Luc Cassivi, c'est d'augmenter le niveau de maturité des processus clés grâce auxquelles elle acquerra un avantage sur ses concurrentes ».

Par conséquent, les entreprises gagnent à recourir aux cartes génériques et à la grille mises au point par les chercheurs de l'UQAM, mais elles ne devraient pas viser l'amélioration des 34 processus qu'elles ont identifiés. Elles devraient plutôt aligner les efforts qu'elles font pour implanter le numérique sur leur stratégie d'affaires.

## Évaluer la maturité des processus de l'entreprise : trois avantages

- 1 = L'évaluation de la maturité alimente la réflexion stratégique de l'entreprise sur ses processus clés et l'aide à bien prioriser ses actions numériques ;
- 2 = L'entreprise peut également voir où ses systèmes informatiques sont sous-exploités ou mal intégrés ;
- 3 = Cela permet à une organisation d'obtenir une vue d'ensemble et une vue par processus des gains de productivité qu'elle pourrait réaliser en se servant mieux des TI ;



# Une approche à la portée de tous ?



Les outils ci-dessus peuvent-ils aisément être exploités par les entreprises, particulièrement les plus petites ? Une PME peut-elle, sans aide, adapter les cartes génériques produites par les chercheurs de l'UQAM pour faire en sorte que ces cartes reflètent la réalité présente ou future de ses processus d'affaires ? Est-elle capable, sans l'appui de consultants, d'évaluer le niveau de maturité de ses nombreux processus ?

Pour Sylvie Trudel, il est important pour une entreprise de chercher à construire ses cartes de processus elle-même. « **Cela permet à tout le monde, au sein de l'organisation, de développer une compréhension commune de la façon dont se fait le travail et de se sentir partie prenante des changements en cours et à venir** ».

Luc Cassivi est d'accord avec sa collègue, et il ajoute qu'une organisation gagnera parfois à recevoir de l'accompagnement pour optimiser l'utilisation qu'elle fait de ses nouvelles cartes. « **Les dirigeants manquent souvent de temps pour mener ce genre d'exercice, mais surtout, il peut valoir la peine pour eux de s'adjoindre les services d'experts capables de bien lire les cartes, de les modifier et d'offrir des conseils quant à la manière de les exploiter** ».

Les chercheurs sont cependant unanimes en ce qui a trait à la manière d'appliquer la grille d'évaluation du niveau de maturité des processus d'une entreprise. Tous trois s'entendent pour dire que cette opération est compliquée, mais, surtout, qu'il faut du temps pour bien y réfléchir, un temps que les entreprises, surtout les PME, n'ont pas. « Pour réaliser ce travail, les PME doivent s'adjoindre un expert qui aura les compétences et le recul requis pour poser les bonnes questions et qui pourra faire avancer les choses plus rapidement », croit Sarra Mamoghli.

Une autre chose ne fait aucun doute aux yeux des chercheurs : réaliser la cartographie des processus de l'entreprise et mesurer leur niveau de maturité est important, mais assurer la participation des employés de l'organisation à l'effort de numérisation l'est également ! Comme le note Sarra Mamoghli, « Il est crucial pour les PME québécoises de prendre le virage numérique, mais celles-ci ne pourront le faire qu'à condition de bien préparer leur personnel et d'assurer son adhésion à cette initiative capitale ».



