

DÉCEMBRE 2012

FLUX DE TRAVAIL ET OPTIMISATION

ÉTUDE POINTS DE VUE BDC

Recherche et intelligence de marché de BDC




L'entrepreneur d'abord

TABLE DES MATIÈRES

Faits saillants du sondage	2
Contexte et méthode de sondage	4
Profil des répondants	4
Définition et évaluation de la productivité	5
Évaluation de la performance	6
Comparaison de la productivité	7
Amélioration de la productivité	9
Matière à réflexion : 7 étapes pour améliorer la productivité	10
Incidence des nouvelles avancées en technologie	11
Renseignements additionnels	13
Sous-traitance	13
Descriptions de poste	13
Matière à réflexion : Accroître ses chances d'obtenir du financement	14
Conclusions	14

SOMMAIRE

On a beaucoup parlé et écrit ces dernières années à propos de la faible productivité des entreprises au Canada. Pour mieux comprendre la situation, l'équipe de Points de vue BDC a mené auprès de 447 entrepreneurs un sondage sur la productivité et sur leur utilisation de la technologie.

Le présent rapport présente les résultats du sondage et propose des mesures concrètes que les entrepreneurs peuvent prendre pour améliorer la productivité de leur entreprise et accroître leurs chances d'obtenir le financement dont ils ont besoin pour apporter ces améliorations.

La plupart des entrepreneurs n'évaluent pas la productivité du travail de la même façon que Statistique Canada. Néanmoins, les répondants à notre sondage semblent comprendre que leurs entreprises ne sont pas aussi productives que les chefs de file mondiaux de leur industrie et qu'il y a matière à amélioration.

Ce document est produit par l'équipe Recherche et Intelligence de marché de BDC et se base sur la recherche menée au sein du panel Points de vue BDC. L'information contenue dans ce document demeure la propriété de BDC. Droits d'auteurs © 2012 Banque de développement du Canada
1 888 INFO BDC | bdc.ca



FAITS SAILLANTS DU SONDAGE

Cette étude vise à comprendre comment les entrepreneurs définissent la productivité; comment ils mesurent la performance de leur entreprise; comment ils perçoivent l'écart de productivité entre les entreprises du Canada et des É.-U.; dans quelle mesure leur entreprise est concurrentielle par rapport aux autres acteurs de leur industrie; et comment ils voient les avancées technologiques récentes et le commerce électronique.

Pour ce faire, BDC a interrogé 447 entrepreneurs membres du panel en ligne Points de vue BDC. Le rapport fait état des conclusions de l'étude.

Évaluation de la productivité et de la performance

- > Un répondant sur trois (31 %) évalue la productivité du travail au sein de son entreprise selon la définition de Statistique Canada. Ce ratio est plus élevé au Québec (49 %) et parmi les entreprises qui emploient 50 travailleurs ou plus (47 %).
- > Les indicateurs clés qu'utilisent les répondants pour évaluer la performance globale de leur entreprise sont les suivants : produits et chiffre d'affaires, marge bénéficiaire brute et nette, flux de trésorerie, satisfaction de la clientèle et moral des employés.
- > Les répondants utilisent divers outils et techniques pour suivre la productivité et la performance globale de leur entreprise, notamment des tableaux de bord, des rapports financiers et des bases de données. Ils surveillent aussi d'autres facteurs plus « intangibles » comme la rétroaction de la clientèle et des employés. Un nombre important de répondants ont aussi indiqué qu'ils font des analyses comparatives par rapport aux chefs de file de l'industrie.

Amélioration de la productivité et de la performance

- > Plus des trois quarts des répondants ont indiqué qu'ils étaient personnellement, ainsi que leurs employés, les plus importants acteurs dans l'amélioration de la productivité de leur entreprise. Leurs quatre principales suggestions pour améliorer la productivité étaient : de meilleures initiatives marketing, la rationalisation des activités, la formation et l'éducation des employés, et des évaluations continues de la performance.
- > La majorité des entrepreneurs interrogés (77 %) estiment qu'une des meilleures façons d'optimiser les activités de leur entreprise consiste à se concentrer sur ses capacités de base et à sous-traiter le reste.
- > Pour maximiser la productivité, la performance et l'agilité de leur entreprise, la plupart des répondants (70 %) ont dit privilégier des descriptions de poste souples.

Compétitivité mondiale et nouvelles avancées en technologie

- > Près de la moitié des entrepreneurs interrogés (46 %) étaient en désaccord avec l'énoncé selon lequel les entreprises américaines sont plus productives que leurs homologues canadiennes. Toutefois, nous avons également constaté que plus les concurrents sont éloignés, plus un entrepreneur est enclin à juger qu'ils sont plus productifs que son entreprise.
- > Les nouvelles avancées en technologie sont perçues par quatre répondants sur cinq (81 %) comme un facteur important de changement pour leur entreprise. Par contre, un plus petit nombre (60 %) voit le commerce électronique, en particulier, comme un facteur de changement important, bien que ce pourcentage grimpe à 80 % chez les détaillants.

Financement

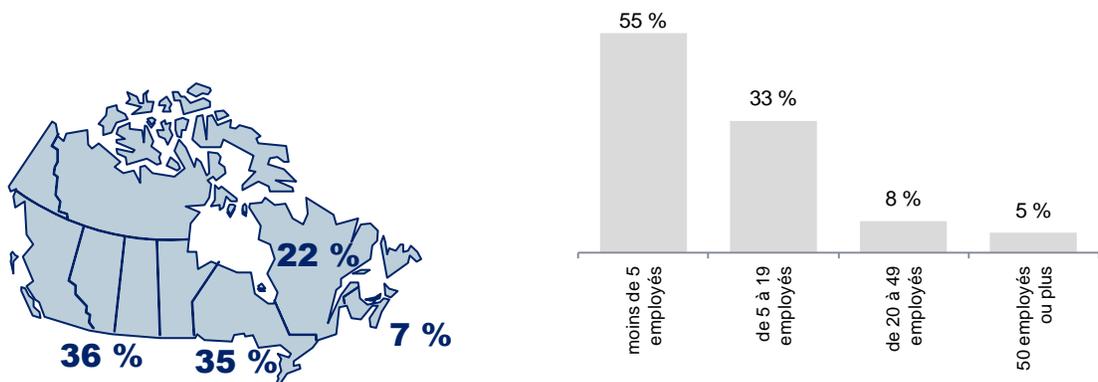
- > Les améliorations de la productivité requièrent souvent du financement additionnel. Afin d'accroître leurs chances d'obtenir du financement, les entrepreneurs devraient se concentrer sur certains facteurs critiques. Ces facteurs incluent leur cote de crédit personnelle, la santé financière de leur entreprise, l'expérience de l'équipe de direction et l'utilisation d'outils de pointe.

CONTEXTE ET MÉTHODE DE SONDAGE

BDC a transmis par courriel 2 667 invitations aux entrepreneurs membres du panel Points de vue BDC, le 20 novembre 2012. Le sondage était disponible en ligne du 20 novembre au 3 décembre 2012. Au total, 447 entrepreneurs ont répondu.

Les résultats du sondage ont été pondérés en fonction de la région et de la taille des entreprises. L'équipe Recherche et intelligence de marché de BDC a analysé les résultats finaux et préparé le présent rapport de recherche.

PROFIL DES RÉPONDANTS



% DE RÉPONDANTS PAR RÉGION

TAILLE DE L'ENTREPRISE

Note aux lecteurs : La moitié des entreprises qui composaient cet échantillon (49 %) sont des fournisseurs de service. La qualité et la proposition de valeur perçues de ce genre d'entreprises dépendent pour une bonne partie des actions d'un individu ou d'un groupe d'individus. De plus, en règle générale, une forte proportion de fournisseurs de service ont un effectif relativement restreint. Dans cet échantillon, neuf fournisseurs de service sur dix ont moins de 20 employés. Par conséquent, la productivité de ce modèle d'entreprise réside principalement dans la capacité de ces individus d'offrir un service de qualité supérieure de la manière la plus efficace possible.

Un répondant sur cinq est un détaillant (20 %). La productivité d'un détaillant découle de sa capacité à générer un volume de ventes optimal de la manière la plus efficace possible.

Les autres répondants au sondage exploitent une sorte de modèle d'entreprise hybride qui repose autant sur les actions humaines que sur la valeur perçue des produits. Nous faisons ici référence aux fabricants (19 %), aux grossistes et distributeurs (6 %), aux entreprises de construction (4 %) et aux développeurs de logiciels (2 %).

DÉFINITION ET ÉVALUATION DE LA PRODUCTIVITÉ

Nous avons présenté aux répondants la définition de la productivité du travail selon Statistique Canada :

La productivité du travail se définit par le rapport entre la totalité des biens et services produits et le nombre total d'heures travaillées pour produire ces biens et services.

$$\text{Productivité pour une année donnée (définition simple)} = \frac{\text{total des ventes nettes}}{\text{total des heures travaillées}}$$

Après avoir lu la définition, les entrepreneurs devaient indiquer s'ils évaluent la productivité de leur entreprise de la même façon que Statistique Canada. Dans l'ensemble, trois sur dix (31 %) ont répondu oui.

- > Ce pourcentage est statistiquement supérieur parmi les répondants du Québec (49 %) et les entreprises qui emploient 50 travailleurs ou plus (47 %).

Même si la plupart des répondants ont indiqué qu'ils n'évaluent pas la productivité du travail suivant la définition de Statistique Canada, cela ne veut pas dire qu'ils ne l'évaluent pas du tout. En fait, 37 % d'entre eux utilisent la productivité du travail comme indicateur clé pour évaluer la performance de leur entreprise.

Quand on leur a demandé de définir la productivité de leur entreprise, ils ont mentionné de manière générale différents paramètres, indicateurs de rendement clés et ratios. Les termes « efficacité » et « efficacie » sont revenus fréquemment. En somme, ils ont parlé :

- > d'un travail bien fait, au bon moment
- > d'atteinte ou de dépassement des attentes de leurs clients

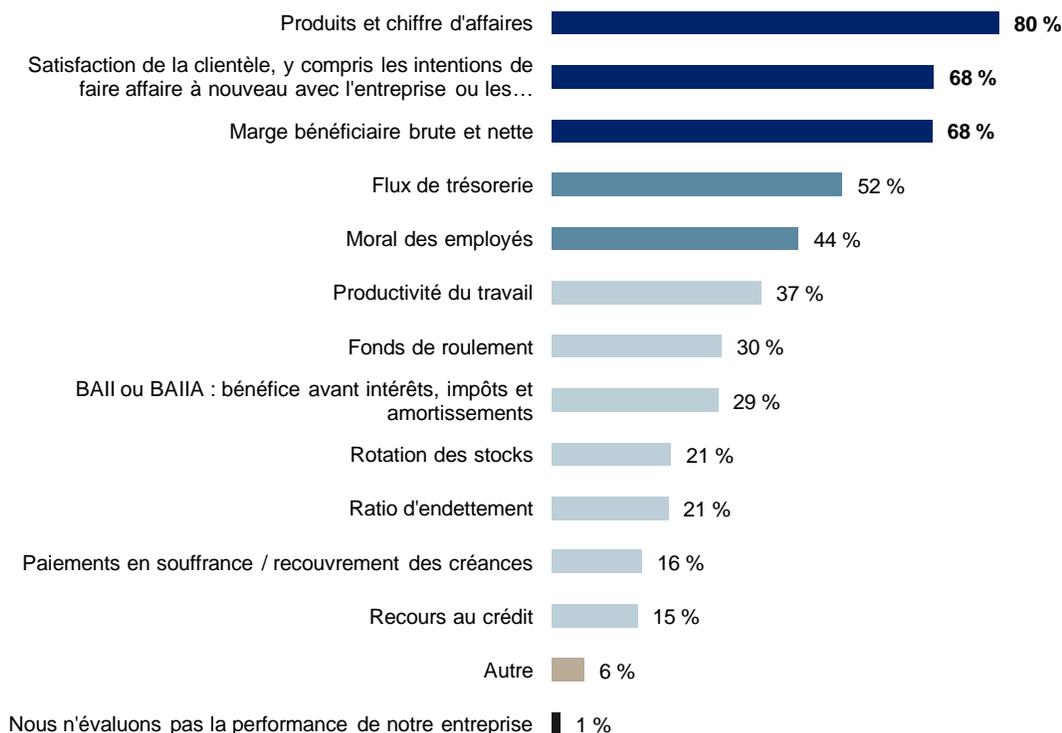
ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Plus de quatre entrepreneurs sur cinq jugent qu'il est important ou très important d'améliorer la performance de leur entreprise. Quand on leur a demandé d'identifier les indicateurs clés qu'ils utilisent pour évaluer la performance de leur entreprise, on a pu constater que, sur les cinq premiers indicateurs de rendement clés (IRC), trois sont de nature monétaire alors que les deux autres sont ancrés dans la perception :

- > Produits et chiffre d'affaires (80 %)
- > Satisfaction de la clientèle (68 %)
- > Marge bénéficiaire brute et nette (68 %)
- > Flux de trésorerie (52 %)
- > Moral des employés (44 %)

GRAPHIQUE 1: INDICATEURS DE RENDEMENT CLÉS (IRC)

Quels paramètres ou indicateurs clés utilisez-vous pour évaluer la performance de votre entreprise?



Base : Tous les répondants. Ceux qui préféreraient ne pas répondre ont été exclus de la base de calcul. Les réponses multiples étaient permises. (n=444)

On note quelques écarts statistiques dignes de mention :

- > Les répondants en Ontario et dans l'Ouest du Canada sont beaucoup plus enclins que ceux du Québec à utiliser les produits et le chiffre d'affaires de même que les flux de trésorerie comme indicateurs clés;
- > Les marges bénéficiaires brute et nette tendent à prendre plus d'importance chez les entreprises qui ont plus de cinq employés.

Pour suivre et améliorer leur productivité et leur performance, les entrepreneurs ont dit se servir de différents outils et techniques. Voici quelles étaient les réponses les plus fréquentes :

- > Divers **tableaux de bord** pouvant inclure le chiffre d'affaires et les produits, les bénéfices, un rapport de production ainsi que différents ratios et statistiques qui sont pertinents pour l'organisation¹;
- > Des **rapports financiers** renfermant une variété de statistiques, de ratios financiers et d'indicateurs;
- > Le maintien de **bases de données** pertinentes pour créer des rapports et effectuer un suivi et des analyses;
- > Tirer profit de la **technologie**, y compris les logiciels (par ex., Planification des ressources de l'entreprise et Gestion des relations-clients) et le matériel (par ex., machines automatisées, tablettes électroniques, etc.);
- > **Rétroaction continue des clients et des employés**;
- > **Analyses comparatives** par rapport aux chefs de file de l'industrie dans de multiples secteurs.

COMPARAISON DE LA PRODUCTIVITÉ

Plusieurs études font état d'un écart de productivité entre le Canada et les États-Unis. Nous voulions, pour cette raison, voir comment les entrepreneurs qui font partie du panel Points de vue BDC perçoivent cet écart. Nous leur avons donc demandé ce qu'ils pensent de l'énoncé suivant :

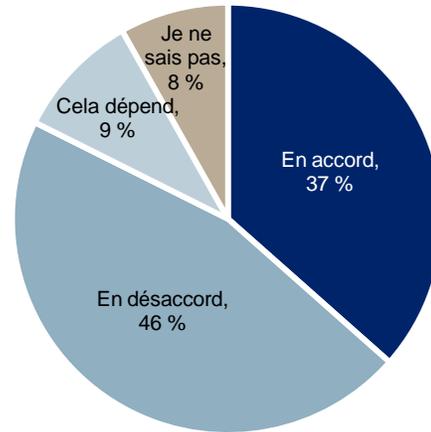
« Les entreprises canadiennes ne sont pas aussi productives que leurs homologues américaines. »

La proportion de répondants en désaccord avec cet énoncé était légèrement plus élevée que celle des répondants en accord avec celui-ci.

¹ Il est important pour les gestionnaires de se rappeler que les tableaux de bord reflètent les objectifs et les valeurs propres à chaque organisation. Deux entreprises œuvrant dans le même secteur n'auront pas nécessairement le même tableau de bord. Qui plus est, les organisations peuvent passer d'un tableau de bord simple, créé à la main, à une version plus évoluée au fur et à mesure que leurs besoins changent.

GRAPHIQUE 2 : DISTINCTION ENTRE LA PRODUCTIVITÉ CANADIENNE ET LA PRODUCTIVITÉ DES É.-U.

Que pensez-vous de l'énoncé selon lequel « *les entreprises canadiennes ne sont pas aussi productives que leurs homologues américaines* »? Dites-nous si vous êtes en accord ou en désaccord.



Base : Tous les répondants. Ceux qui préféreraient ne pas répondre ont été exclus de la base de calcul.
(n=341)

Nous avons aussi demandé aux répondants de comparer, le cas échéant, la productivité de leur entreprise à celle des concurrents à l'échelle régionale ou provinciale, et à l'échelle nationale. Nous voulions en outre savoir s'ils étaient en mesure de comparer leur productivité à celle des entreprises des É.-U. et, enfin, à celle des concurrents internationaux (à l'exclusion des É.-U.).

Comme le montre le tableau ci-dessous, la proportion d'entrepreneurs qui estiment que leur entreprise est plus productive que les entreprises concurrentes tend à diminuer à mesure que l'on s'éloigne de leur région d'origine.

GRAPHIQUE 3: COMPARAISON DE LA PRODUCTIVITÉ

	Plus productive que les entreprises concurrentes	Aussi productive que les entreprises concurrentes	Moins productive que les entreprises concurrentes
Échelle régionale ou provinciale (n=334)	41 %	48 %	11 %
Échelle nationale (Canada) (n=252)	25 %	58 %	17 %
Échelle nord-américaine (É.-U. seulement) (n=163)	19 %	45 %	36 %
Échelle internationale (à l'exclusion des É.-U.) (n=117)	19 %	46 %	35 %

Base : Les répondants qui étaient en mesure de faire une comparaison par rapport aux entreprises concurrentes.

AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ

Pour améliorer leur productivité et/ou leur performance, les entrepreneurs interrogés réalisent qu'ils doivent d'abord se tourner vers l'intérieur de l'entreprise. Une majorité d'entre eux (81 %) croient qu'ils sont, personnellement, le plus important acteur à cet égard, suivis de près par leurs employés (77 %).

GRAPHIQUE 4: ACTEURS IMPORTANTS DANS L'AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ
Parmi les acteurs ci-dessous, lesquels, selon vous, peuvent jouer un rôle important dans l'amélioration de la productivité ou de la performance de votre entreprise?



Base : Tous les répondants. Ceux qui préféreraient ne pas répondre ont été exclus de la base de calcul. Les réponses multiples étaient permises. (n=445)

Il convient de mentionner que la responsabilité tend à se déplacer graduellement vers les employés lorsqu'on a affaire à des organisations comptant plus de cinq employés. Dans ce cas, les employeurs étaient d'avis que les employés pourraient jouer le rôle le plus important dans l'amélioration de la productivité et/ou de la performance de l'organisation.

Mais quelles sont, selon les entrepreneurs, les meilleures façons d'accroître la productivité et la performance? Voici la liste des suggestions qu'ils ont formulées.

PRINCIPALES SUGGESTIONS POUR AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ

Meilleures initiatives marketing / accroissement des ventes / expansion	Rationalisation des activités / flux de travail amélioré
Formation et éducation des employés (y compris mentorat et coaching)	Évaluations continues de la performance
Stimulation de l'engagement et de la responsabilisation des employés (ainsi que des gestionnaires et des partenaires d'affaires)	Moins de réglementation et d'exigences gouvernementales (bureaucratie) et de paperasserie et allègement du fardeau fiscal
Employés possédant des compétences plus pertinentes	Accent plus efficace sur le service / proposition à valeur ajoutée
Utilisation plus efficace de la technologie, y compris une automatisation accrue	Accent sur les meilleures pratiques, l'analyse comparative et l'amélioration continue
Davantage d'investissements en capital / modernisation de l'équipement	Accès à du financement ou du crédit additionnel abordable
Meilleure gestion des flux de trésorerie	Communication bilatérale efficace et constante
R.-D. plus poussée ou plus efficace / innovation	Accent sur les clients ou les marchés rentables
Réduction des coûts	Mise à jour des lois sur le travail et l'immigration
Recours accru à la sous-traitance	Accroître les sources d'aide accessibles aux entreprises et mieux les faire connaître

MATIÈRE À RÉFLEXION : 7 ÉTAPES POUR AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ

Voici une méthode en sept étapes que les entrepreneurs peuvent appliquer pour améliorer la productivité et la performance de leur entreprise :

1. Identifier toutes les parties prenantes et les influenceurs.
2. Évaluer le modèle et les processus d'affaires.
3. Évaluer les intrants et déterminer s'ils sont aussi efficaces et efficients qu'ils pourraient l'être.
4. Déterminer le coût et le rendement du capital investi (RCI).
5. Faire un suivi.
6. Évaluer.
7. Effectuer des rajustements.

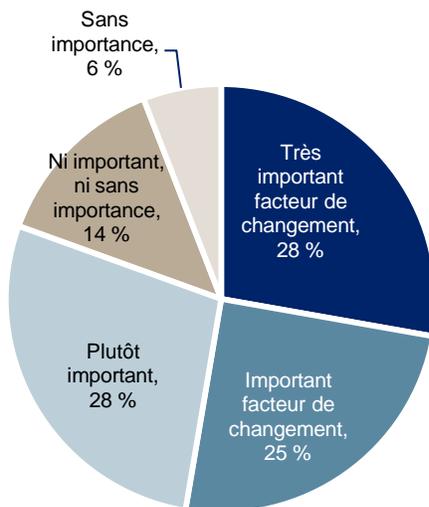
INCIDENCE DES NOUVELLES AVANCÉES EN TECHNOLOGIE

Notre sondage laisse entendre que la technologie peut jouer un rôle important dans l'amélioration de la performance d'une entreprise et qu'elle peut avoir une incidence positive sur son modèle d'affaires. En fait, nous avons constaté que quatre entrepreneurs sur cinq (81 %) croient que les avancées en technologie, comme Internet, l'informatique en nuage, le logiciel-service (SAAS), la technologie mobile, les données volumineuses, les chaînes d'approvisionnement intégrées et le télétravail, sont des facteurs importants de changement pour leur entreprise ou leur secteur d'activité. C'est le cas pour une proportion encore plus élevée de fournisseurs de service (86 %).

Nous avons également demandé aux répondants d'évaluer l'importance du commerce électronique dans leur entreprise. Les résultats montrent que trois entrepreneurs sur cinq (60 %) perçoivent le commerce électronique comme un facteur important de changement. Comme il fallait s'y attendre, une plus grande proportion de détaillants (80 %) estiment que le commerce électronique est un facteur de changement significatif.

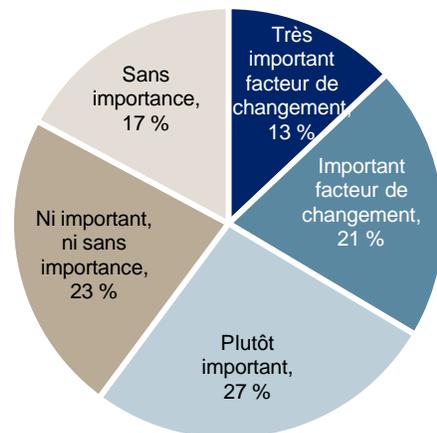
GRAPHIQUE 5: IMPORTANCE DES NOUVELLES AVANCÉES EN TECHNOLOGIE

Dans quelle mesure les **nouvelles avancées en technologie** peuvent-elles être un **facteur important de changement pour votre entreprise** ou votre secteur d'activité?
(n=438)



GRAPHIQUE 6: IMPORTANCE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Dans quelle mesure le commerce électronique est-il un **facteur important de changement** pour votre entreprise ou votre secteur d'activité?
(n=436)

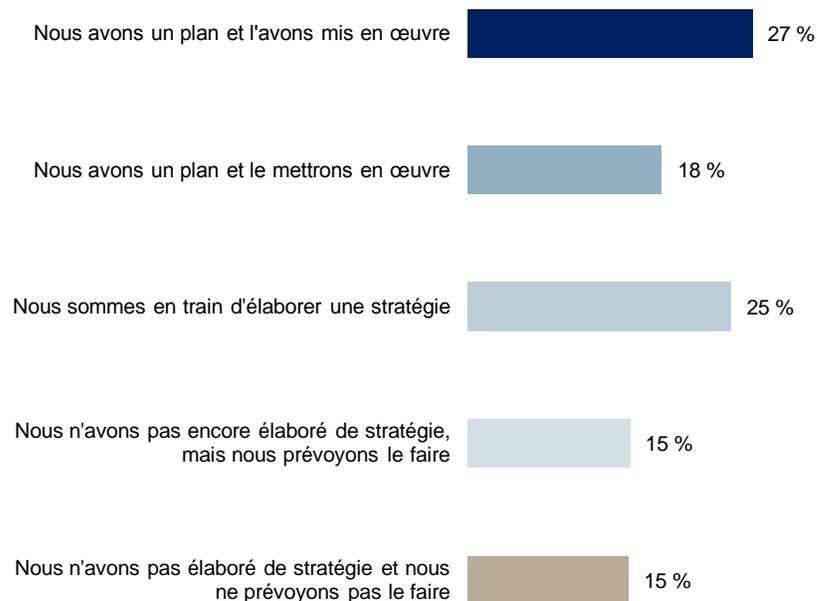


Base : Tous les répondants. Ceux qui préféreraient ne pas répondre ont été exclus de la base de calcul.

Une majorité des répondants (62 %) croient que leur modèle d'affaires actuel a été touché de manière positive par les nouvelles avancées en technologie et/ou le commerce électronique. Cependant, plus du quart (29 %) pensent qu'il n'a pas été touché par les avancées et/ou le commerce électronique, tandis qu'un répondant sur dix (9 %) mentionne qu'il l'a été de manière négative. Un détaillant sur cinq (22 %) ne voit pas nécessairement les nouvelles avancées en technologie et/ou le commerce électronique sous un jour favorable; cette proportion est considérablement plus élevée pour ce type d'entreprise que pour les autres.

Cela dit, les résultats de notre étude indiquent que les entrepreneurs canadiens semblent, pour la plupart, s'adapter de manière proactive au nouveau paysage technologique. Dans l'ensemble, un quart des répondants (27 %) affirment qu'ils ont un plan pour tirer avantage des occasions que présentent les nouvelles avancées en technologie et qu'ils l'ont déjà mis en œuvre. Une entreprise sur cinq (18 %) a un plan qu'elle mettra en œuvre, alors qu'un autre quart des répondants (25 %) disent être en train d'élaborer une stratégie pour améliorer leur modèle d'affaires et tirer parti des avancées en technologie.

GRAPHIQUE 7: PLAN D'ACTION À L'ÉGARD DES NOUVELLES AVANCÉES EN TECHNOLOGIE ET DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE



*Base : Tous les répondants. Ceux qui préféreraient ne pas répondre ont été exclus de la base de calcul.
(n=436)*

RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

Sous-traitance

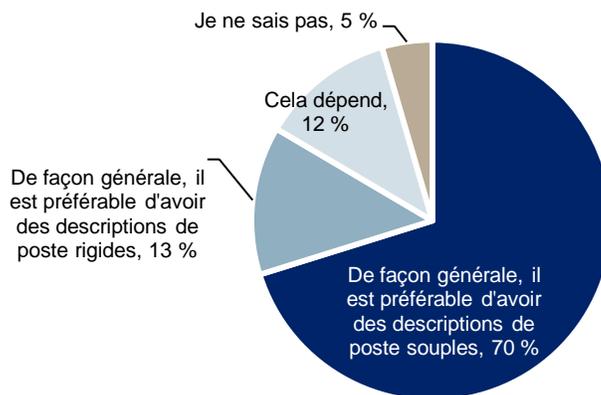
La dernière partie du sondage contenait des questions liées à l'optimisation du flux de travail. Nous avons demandé aux répondants d'indiquer dans quelle mesure ils sont d'accord avec l'énoncé suivant : « *L'une des meilleures façons d'optimiser les activités est de se concentrer sur ses capacités de base et de sous-traiter le reste.* » Plus des trois quarts ont dit être d'accord.

De plus, plus du tiers (35 %) de ceux qui ont recours à la sous-traitance ont indiqué avoir rapatrié des activités qu'ils avaient précédemment sous-traitées. Dans la plupart des cas, ils disent l'avoir fait parce que les coûts et la qualité étaient meilleurs à l'interne et parce que le contrôle global s'en est trouvé amélioré (fiabilité, délai, qualité, image et réputation de l'entreprise). Les autres répondants ont dit avoir ramené à l'interne des activités précédemment sous-traitées en raison de capacités de production inutilisées, de la possibilité de générer des revenus additionnels ou de l'existence, à l'interne, d'une expertise et/ou d'équipement permettant d'accomplir les activités en question.

Descriptions de poste

Étant donné que les employés jouent un rôle de premier plan dans la productivité, la performance et l'agilité globales d'une entreprise, nous voulions savoir si les gestionnaires jugent qu'il est préférable d'avoir des descriptions de poste rigides ou des descriptions de poste plus souples. Sept répondants sur dix (70 %) favorisent les descriptions de poste souples. Toutefois, selon un petit nombre, « cela dépend ». Cela pourrait indiquer que ces entrepreneurs croient qu'il est important de définir clairement les tâches et responsabilités des employés mais qu'ils souhaitent, d'un autre côté, conserver la latitude nécessaire pour permettre aux employés de participer à diverses initiatives ponctuelles.

GRAPHIQUE 8: DESCRIPTION DE POSTE RIGIDES PAR OPPOSITION AUX DESCRIPTIONS DE POSTE SOUPLES



Base : Tous les répondants. Ceux qui préféreraient ne pas répondre ont été exclus de la base de calcul.

(n=440)

MATIÈRE À RÉFLEXION : ACCROÎTRE SES CHANCES D'OBTENIR DU FINANCEMENT

Bon nombre des suggestions d'améliorations contenues dans ce rapport nécessitent du financement. Pour aider les propriétaires d'entreprise à accroître leurs chances d'obtenir du financement, nous avons pensé qu'il serait utile de leur présenter certains des indicateurs clés que recherchent les institutions financières lorsqu'elles étudient une demande de prêt.

Premièrement, le bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (BAII ou BAIIA) est une mesure comptable largement utilisée par les banquiers pour évaluer la rentabilité d'une entreprise. De même, la marge brute et le seuil de rentabilité sont aussi largement utilisés pour déterminer la vigueur financière générale d'une entreprise. Par exemple, BDC cherche à s'assurer que les candidats à du financement ont la capacité de maintenir une situation du fonds de roulement solide pour être en mesure de financer leurs activités courantes et d'investir dans la croissance de leur entreprise.

Il est par ailleurs important que les entrepreneurs conservent un bon dossier de crédit personnel. Leur situation financière personnelle est évaluée à partir d'une cote de crédit (Beacon ou autre) et de l'avoir net personnel. En effet, les banques utilisent généralement une combinaison pondérée constituée de la cote Beacon et de quatre ou cinq autres facteurs qui leur sont propres (et qui peuvent varier selon le prêteur) pour produire une cote de crédit interne pour un client.

Lorsqu'on leur demande de financer un projet précis, les banques tiennent compte de facteurs tels que les garanties de l'entreprise, son investissement dans le projet et la souplesse financière dont elle bénéficiera après avoir effectué l'investissement.

Enfin, une banque examine l'expertise et l'expérience de l'équipe de direction en même temps que son utilisation de différents outils de gestion et de planification. Cela en dit long sur l'importance de prendre le temps d'embaucher les meilleurs employés possible et d'investir dans la technologie pour stimuler la compétitivité de votre entreprise.

CONCLUSIONS

Si l'on veut améliorer la productivité des entreprises canadiennes, les entrepreneurs doivent surveiller la performance de leur entreprise et faire le nécessaire pour l'améliorer. La technologie, l'achat de machinerie et d'équipement et la formation des employés et des gestionnaires sont tous des secteurs dans lesquels les entrepreneurs auraient intérêt à investir pour réaliser d'énormes gains en vue de rendre leurs entreprises plus concurrentielles, plus rentables et plus axées sur la croissance. La mondialisation a rendu le monde plus petit. La prospérité du Canada dépend d'entrepreneurs qui ont ce qu'il faut pour s'attaquer au marché international et le conquérir.