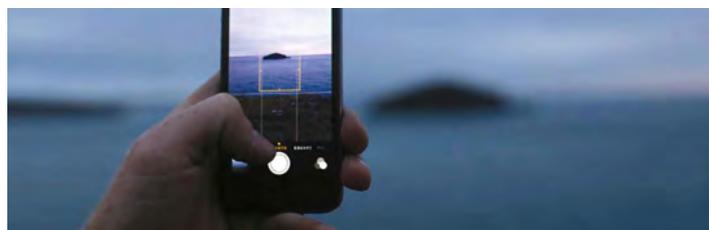


ÉCONOMIE SOCIALE 2.0 CAP VERS LE NUMÉRIQUE

Portrait de l'utilisation
des technologies
numériques dans les
entreprises d'économie
sociale du Québec



Principal partenaire financier



ÉCONOMIE SOCIALE 2.0 CAP VERS LE NUMÉRIQUE

PME 2.0

Ce rapport a été réalisé par le CEFRIO en réponse au mandat confié par le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) dans le cadre de PME 2.0, un programme qui vise à soutenir les entreprises québécoises dans leur appropriation du numérique. Une première phase pilote a permis de dégager des enseignements sur la mise en œuvre de projets numériques en PME. La seconde phase vise à favoriser l'adoption du commerce électronique ; d'entreprendre le virage des PME manufacturières vers l'industrie 4.0 et de faciliter l'appropriation du numérique par les entreprises d'économie sociale. Visitez PMEnumerique.ca pour en savoir plus.

LE CEFRIO

Organisme de recherche et d'innovation, le CEFRIO (www.cefrio.qc.ca) accompagne depuis 30 ans les entreprises et les organisations dans la transformation de leurs processus et de leurs pratiques d'affaires par l'appropriation et l'utilisation du numérique. Membre de QuébecInnove, il est mandaté par le gouvernement du Québec afin de contribuer à l'avancement de la société québécoise par le numérique. Il recherche, expérimente, enquête et fait connaître les usages du numérique dans tous les volets de la société. Son action s'appuie sur une équipe expérimentée, un réseau de plus de 90 chercheurs associés et invités ainsi que l'engagement de près de 250 membres.

ÉQUIPE DE PROJET - CEFRIO

PME 2.0

Josée Beaudoin,
vice-présidente Innovation et Transfert

Geneviève Lefebvre,
directrice du projet PME 2.0

Mélanie Normand,
directrice de projet – Volet économie sociale

Alexandre Skerj,
directeur de projet

Vanessa Gouri,
chargée de projet

Recherche marketing

Claire Bourget,
directrice principale recherche marketing

Katherine Vachon,
chargée de projet

ÉQUIPE DE PROJET DU TIESS

(Territoires innovants en économie sociale et solidaire)

Vincent van Schendel,
directeur général

Émilien Gruet,
conseiller en transfert

Joël Nadeau,
chargé de projet

COLLABORATION SPÉCIALE

Laurence Cliche,
coordonnatrice – Volet économie sociale,
Direction de l'entrepreneuriat collectif,
ministère de l'Économie, de la Science
et de l'Innovation (MESI)

Marylise Morin,
chargée de projet – formation, Comité
sectoriel de main d'œuvre économie sociale
et action communautaire (CSMO-ÉSAC)

Marie-Paule Robichaud Villettaz,
conseillère en recherche et développement –
Conseil québécois de la coopération
et de la mutualité (CQCM)

François Vermette,
directeur du Développement – Chantier
de l'économie sociale

Équipe d'édition

Guillaume Ducharme,
vice-président communications
et affaires corporatives

Annie Lavoie,
conseillère en communication

Collaborateurs externes

Criterium Design,
design graphique

Marie-Guy Maynard,
révision linguistique, Traductions MGM

Collaboratrices externes

Laurence Bakayoko,
agente d'innovation sociale, PROJEKTAE

Diane-Gabrielle Tremblay,
professeure, École des sciences
de l'administration, TÉLUQ

REMERCIEMENTS

Le CEFRIO aimerait remercier les 13 entreprises d'économie sociale figurant dans ce portrait et qui nous ont généreusement ouvert leurs portes, de même que tous les acteurs du milieu de l'économie sociale qui nous ont donné de leur temps.

Dépôt légal :
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISBN : 978-2-923852-68-3

© CEFRIO 2017, tous droits réservés. L'information contenue dans ce document ne peut être utilisée ou reproduite par une tierce partie, à moins d'une autorisation écrite du CEFRIO.

Table des matières

6 Mot de la ministre de l'Économie, de la Science et de l'Innovation

7 Mot de la présidente-directrice générale du CEFRIO

8 Sommaire

10 Portrait numérique de l'économie sociale

11 MISE EN CONTEXTE | Bref portrait de l'économie sociale

CHAPITRE 1

13 PORTRAIT CHIFFRÉ

La place du numérique en économie sociale aujourd'hui

15 3.1 Le déroulement de l'enquête

15 3.2 Profil des répondants

15 3.2.1 Taille et secteurs d'activités

16 3.2.2 Expertise numérique à l'interne

17 3.2.3 Investissements TI au cours des 12 derniers mois

18 3.3 Usage du numérique par les entreprises d'économie sociale

19 3.3.1 Usage du numérique selon la taille des entreprises

21 3.3.2 Usage du numérique selon le secteur d'activités de l'entreprise

26 3.3.3 Usage du numérique selon que l'entreprise dispose ou non à l'interne d'une personne-ressource en TI

27 3.4 Les pratiques Web des entreprises d'économie sociale

27 3.4.1 Leur présence en ligne

28 3.4.2 La vente en ligne

30 3.4.3 L'usage des réseaux sociaux

30 3.5 Le numérique comme moyen de relever les défis des entreprises

31 3.5.1 Des dirigeants favorables au numérique

32 3.5.2 Les préoccupations d'affaires des entreprises

34 3.5.3 Les compétences numériques des employés

36 3.7 La place de l'économie de partage dans l'économie sociale

37 3.8 Ce qui se dégage de notre enquête

CHAPITRE 2

39 POTENTIEL DU NUMÉRIQUE

Au service des caractéristiques distinctives des entreprises d'économie sociale

42 Référentiel des usages numériques et tendances à surveiller en économie sociale

42 Des pratiques inspirantes d'ici | Études de cas

69 Conseils et commentaires pour un passage numérique réussi

CHAPITRE 3

73 PME 2.0

Leçons et conditions du passage au numérique

74 Les principaux défis et enjeux des entreprises dans leur passage au numérique

77 Conditions gagnantes d'un passage réussi

CONCLUSION

79 Passer à l'action dès maintenant

ANNEXES

82 1 | Définitions et termes numériques

84 2 | Résultats détaillés du portrait chiffré (selon la taille)

88 3 | Résultats détaillés du portrait chiffré (secteur d'activités)

94 4 | Usage du numérique par les entreprises disposant ou non d'une ressource TI à l'interne

96 5 | Référentiel des usages numériques en économie sociale

98 Le CEFRIO

Mot de la ministre de l'Économie, de la Science et de l'Innovation



Alors que l'économie québécoise est en profonde transformation en raison de l'avènement de l'ère numérique, les technologies de l'information et des communications représentent un puissant moteur de croissance et d'innovation pour nos entreprises.

Notre gouvernement est donc fier de stimuler davantage l'adoption du numérique au sein des entreprises d'économie sociale, par l'entremise de la mesure PME 2.0. Grâce à celle-ci, nous pouvons en effet améliorer la compétitivité des entreprises collectives québécoises déterminées à intégrer le numérique à leurs pratiques d'affaires, en leur offrant un accompagnement adapté à leurs besoins et en favorisant la conquête de nouveaux marchés.

L'économie sociale au Québec, c'est environ 7 000 entreprises collectives, 210 000 emplois et un chiffre d'affaires de plus de 38 milliards de dollars en 2015, uniquement pour les coopératives et les mutuelles. Cela dit, le Portrait numérique de l'économie sociale au Québec, une initiative phare de la mesure PME 2.0, permet de définir, pour la première fois au Québec, les grands enjeux du virage numérique pour les entreprises collectives issues de ce secteur clé de notre économie.

Je remercie donc le CEFRIO pour l'élaboration de ce portrait, lequel nous permettra de mieux cerner les occasions de croissance pour les PME, contribuant ainsi au développement économique et social du Québec.

Dominique Anglade

Ministre de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
et ministre responsable de la Stratégie numérique,

Mot de la présidente-directrice générale du CEFRIO



Le CEFRIO est heureux de rendre public ce portrait numérique de l'économie sociale, un domaine solide et durable au Québec depuis de nombreuses années et qui regorge de coopératives, de mutuelles et d'organismes à but non lucratif (OBNL) créatives et innovantes.

Les organisations et les citoyens du Québec adoptent de plus en plus de nouveaux comportements pour tirer profit du numérique et les entreprises d'économie sociale ont elles aussi amorcé leur virage. Ce portrait permet de mettre en lumière les usages numériques qu'elles utilisent pour améliorer non seulement leurs pratiques de gestion, mais aussi, pour bonifier la qualité des services qu'elles rendent à leurs membres et à leur clientèle. Ces pratiques contribuent à leur pérennité, d'une part en favorisant la croissance et la performance, et d'autre part, en développant de nouveaux moyens pour rencontrer la mission sociale qu'elles poursuivent.

Ce portrait, qui s'inscrit dans le cadre de la mesure PME 2.0 du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, fait état de cette transformation. Il propose un aperçu des utilisations des technologies numériques en économie sociale et souligne des pratiques innovantes issues d'entreprises d'ici.

Bonne lecture !

Jacqueline Dubé

Présidente-directrice générale, CEFRIO

Sommaire

Les PME du Québec, dont les entreprises d'économie sociale, évoluent dans un contexte où le rythme des changements s'accélère. Les défis sont majeurs et se multiplient : l'arrivée de nouveaux concurrents, des attentes grandissantes des membres et de la clientèle quant à la qualité de services, un recrutement et une rétention des ressources humaines de plus en plus difficiles, une croissance qui exige la révision des processus internes ou des façons de faire, ou encore, des marges de bénéfice qui s'amenuisent. Des défis qui, pour être relevés, exigent souvent une transformation organisationnelle à laquelle le numérique peut contribuer.

Pour tous les types d'entreprises, qu'elles soient à but lucratif ou non, le succès de la mise en œuvre d'un projet numérique doit s'appuyer sur des conditions gagnantes et sur l'application des meilleures pratiques d'affaires. Les entreprises d'économie sociale qui ont amorcé leur virage numérique en témoignent, elles ne reviendraient pas en arrière et elles apprécient les avantages que l'usage du numérique leur procure, mais elles ont parfois passé par des chemins cahoteux qui ont engendré des dépassements de coûts et parfois même, d'amères déceptions.

Dans un premier chapitre, ce document dresse le portrait statistique en matière d'utilisation du numérique par les entreprises collectives, grâce à une enquête quantitative menée auprès de 400 coopératives et OBNL. Les résultats de l'enquête démontrent un intérêt certain pour le numérique et la certitude que l'introduction de nouveaux usages peut contribuer à relever les défis et à atteindre les objectifs d'affaires. On constate que l'informatisation des entreprises est réalisée et que l'appropriation du potentiel d'Internet est amorcée. En effet, bon nombre d'entreprises collectives ont adopté le Web 2.0 ; elles sont nombreuses à être présentes sur la Toile, elles font un usage de plus en plus répandu des réseaux sociaux et elles s'intéressent au potentiel commercial et transactionnel de leurs sites. Toutefois, elles sont timides dans l'appropriation d'usages plus complexes de gestion, comme le traitement organisé des données permettant de stimuler une nouvelle intelligence d'affaires, ou encore, l'usage du numérique pour innover par les pratiques collaboratives.

Comme pour toutes les PME du Québec, l'intensité des usages fluctue selon la taille de l'entreprise et les compétences numériques internes. On constate également des différences d'usage selon les sous-secteurs, certains ayant amorcé un virage numérique plus soutenu, d'autres ayant des pratiques encore très artisanales. Pour leur permettre d'aller plus loin, les entreprises cernent des besoins en termes de ressources financières disponibles, mais surtout, l'accès à des ressources d'accompagnement-conseil pour les aider à se mettre en action, faire les bons choix selon leurs besoins et amorcer une relation de confiance avec les fournisseurs technologiques.

Dans un second chapitre, le portrait présente les faits saillants d'un mandat de veille réalisé en collaboration avec le TIESS sur les usages porteurs du numérique pour répondre aux caractéristiques distinctives de l'économie sociale. Ce chapitre met également en valeur 13 cas d'entreprises d'ici qui ont su, grâce à leur vision et à leur créativité, amorcer une transformation à l'aide du numérique. Ces capsules exposent l'apport des TIC dans leur entreprise, mettent en lumière des pratiques inspirantes, de même que des leçons apprises par la mise en œuvre des différents projets numériques.

Dans un dernier chapitre, le document présente brièvement le programme PME 2.0 et un survol des bonnes pratiques en matière de réalisation d'un projet numérique. On y rappelle entre autres l'importance de planifier stratégiquement ses investissements en technologie et d'avoir une vue d'ensemble du fonctionnement de son entreprise et de ses processus pour cerner les gains potentiels du numérique. On aborde également l'importance d'anticiper les impacts d'une transformation sur les ressources humaines et leurs pratiques professionnelles afin d'introduire adéquatement le changement et le développement requis des compétences.

Dans un contexte de compétitivité jumelé à une recherche de financement de plus en plus exigeante, les entreprises collectives sont appelées à se réinventer et à innover, que ce soit en adaptant leur modèle d'affaires ou en adoptant de nouvelles pratiques. Loin d'être un frein ou une menace potentielle, le numérique offre de nouvelles occasions d'affaires permettant d'accroître d'une part la performance, et d'autre part la qualité des services rendus et des conditions d'emplois offertes. C'est en prenant sereinement le virage numérique que l'économie sociale pourra tirer profit de tout le potentiel des innovations technologiques et ainsi contribuer à la pérennité de ses entreprises et au renforcement de leur mission sociale.

Mots clés : Économie sociale, virage numérique, transformation, optimisation, technologies de l'information et de la communication (TIC), Web 2.0, Internet, cas d'entreprises, Québec.

A photograph of a person working at a sewing machine in a factory. The image is overlaid with a solid blue color. The person's hands are visible, one near the sewing machine's needle and the other near a laptop. The background shows shelves with spools of thread. The text 'Portrait numérique de l'économie sociale' is written in white, bold, sans-serif font on the left side of the image.

Portrait numérique de l'économie sociale

MISE EN CONTEXTE

Bref portrait de l'économie sociale

Pour faciliter la compréhension des lecteurs moins familiers avec ce type d'entrepreneuriat, voici la définition de l'économie sociale¹ et la présentation de quelques acteurs-clés de son écosystème.

DÉFINITION DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Selon la *Loi sur l'économie sociale* (RLRQ, chapitre E-1.1.1), l'entreprise d'économie sociale exerce **des activités économiques à des fins sociales**, c'est-à-dire qu'elle vend ou échange des biens et des services non pas dans le but de faire du profit, mais plutôt dans celui **de répondre aux besoins de ses membres ou de la communauté qui l'accueille**.

Elle prend la forme de **coopératives, de mutuelles ou d'organismes à but non lucratif exerçant des activités marchandes** et est exploitée conformément aux principes suivants :

- elle a pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité ;
- elle n'est pas sous le contrôle décisionnel d'un ou de plusieurs organismes publics ;
- elle prévoit des règles de gouvernance démocratique par les membres ;
- elle aspire à la viabilité économique ;
- elle prévoit des règles qui interdisent ou limitent la distribution des surplus générés par ses activités économiques (par exemple, une ristourne au prorata des opérations réalisées entre le membre et l'entreprise) ;
- en cas de dissolution, le reliquat de ses biens est dévolu à un organisme ayant des objectifs semblables.

La finalité sociale de ces entreprises peut prendre des formes variées : l'intégration sociale et professionnelle de personnes éloignées du marché du travail, la création d'emplois de qualité et durables, l'offre et le maintien de services de proximité, la préservation de l'environnement, etc. Ces entreprises sont bien ancrées dans leur milieu et contribuent à la vitalité socioéconomique des territoires.

Les entreprises d'économie sociale font partie d'une variété de secteurs et revêtent plusieurs formes, par exemple :

- coopératives d'habitation, funéraires, forestières, agroalimentaires ;
- entreprises d'aide à domicile ;
- médias (journaux locaux, radio communautaire, Web) ;
- centres de travail adapté ou de réinsertion ;
- centres de la petite enfance ;
- services aux entreprises (développement, finances) ;
- organismes de loisir et de tourisme ;
- entreprises et organisations culturelles ;
- etc.

En sont exclus les regroupements professionnels, les regroupements patronaux, les partis politiques, les organismes religieux et les syndicats.

L'économie sociale a un poids économique important pour le Québec :

- Elle compte environ 7 000 entreprises, soit 3 300 coopératives et 3 700 OBNL² ;
- En 2015, ces entreprises collectives procuraient un emploi à 210 000³ personnes ;
- L'ensemble du mouvement coopératif et mutualiste (en excluant les OBNL) a généré, en 2015, un chiffre d'affaires de 38 milliards de dollars⁴.

¹ Section « Qu'est-ce qu'une entreprise d'économie sociale ? » du site du MESI : <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/economie-sociale/>

² Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2015-2020, Gouvernement du Québec, mai 2015, p. 8.

³ Les Repères en économie sociale et en action communautaire, Panorama du secteur et de sa main-d'œuvre, Comité sectoriel de main-d'œuvre en économie sociale et en action communautaire (CSMO-ÉSAC), Montréal, Édition 2015, p. 51.

⁴ <https://www.cqcm.coop/les-reseaux/statistiques/>

NOS PARTENAIRES, DES ACTEURS-CLÉS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Le CEFRIO s'est associé aux partenaires suivants dans la mise en œuvre du volet Économie sociale de PME 2.0 :

CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Le Chantier de l'économie sociale est une organisation autonome et non partisane qui a comme principaux mandats la promotion et le développement de l'entrepreneuriat collectif au Québec. Corporation à but non lucratif, le Chantier réunit des promoteurs d'entreprises d'économie sociale (coopératives et organismes sans but lucratif) œuvrant dans de multiples secteurs d'activités, des représentants des grands mouvements sociaux et des acteurs du développement local en milieux urbain et rural.

www.chantier.qc.ca

CQCM

Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité représente l'ensemble des organisations coopératives sectorielles et régionales du Québec, soit 3 160 coopératives et 26 mutuelles. Ces entreprises, qui comptent près de 9 millions de membres, participent de façon positive au développement économique et social du Québec, notamment parce qu'elles affichent un taux de survie doublement supérieur aux autres formes d'entreprises créées.

www.cqcm.coop

CSMO-ÉSAC

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire a pour mission de favoriser et de consolider la concertation et le partenariat afin de résoudre les problèmes de main-d'œuvre communs aux entreprises et aux organismes du secteur. Il vise à assurer le développement de la main-d'œuvre et de l'emploi sur une base sectorielle par la mobilisation et la concertation des principaux acteurs concernés, une connaissance approfondie du marché du travail et l'élaboration de stratégies d'action et de formation continue.

www.csmoesac.qc.ca

PÔLES RÉGIONAUX D'ÉCONOMIE SOCIALE

Les pôles régionaux d'économie sociale sont composés majoritairement d'entreprises collectives et d'organisations de soutien. Leur rôle est de promouvoir l'économie sociale ainsi que de favoriser la concertation et le partenariat entre les intervenants locaux et régionaux en économie sociale afin d'harmoniser les interventions et d'en maximiser les effets.

www.chantier.qc.ca/?module=document&uid=872

CDRQ

La Coopérative de développement régional du Québec est constituée d'un réseau de bureaux régionaux couvrant l'ensemble du territoire québécois. Ils offrent l'encadrement, le soutien et l'expertise nécessaire aux entrepreneurs qui désirent procéder à la création, à la consolidation, au redressement d'une entreprise coopérative ou à la relève d'entreprises par la formule coopérative.

www.cdrq.coop

TIESS

Territoires innovants en économie sociale et solidaire est un organisme de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS) qui regroupe de nombreux acteurs de l'économie sociale et solidaire et du développement territorial, de même que des centres de recherche, des universités et des collèges. Il repère, inventorie, éclaire et systématise les innovations expérimentées par les entreprises et les organisations de l'économie sociale afin d'en favoriser la diffusion et l'appropriation.

www.tiess.ca

Chapitre 1

PORTRAIT CHIFFRÉ

La place du numérique en économie sociale aujourd'hui



PORTRAIT CHIFFRÉ

La place du numérique en économie sociale aujourd'hui

Afin de dresser le portrait de l'usage du numérique par les entreprises d'économie sociale au Québec, le CEFRIO a réalisé une enquête auprès d'un peu plus de 400 entreprises comptant moins de 500 employés. La moitié de cet échantillon est constitué de coopératives et l'autre moitié d'organisations à but non lucratif (OBNL) enregistrées.

Pour être admissibles, les entreprises devaient répondre aux conditions suivantes :

- N'être ni un ordre professionnel, ni un regroupement professionnel, ni un regroupement patronal, ni un parti politique, ni un organisme religieux, ni un syndicat ;
- Respecter les critères suivants de la définition du terme « entreprise en économie sociale » :
 - Vendre des produits ou des services (y compris les revenus de location) dans le cadre de ses activités.
 - Répondre aux besoins de ses membres ou de sa collectivité.
 - Ne pas être sous le contrôle décisionnel exclusif d'un ou de plusieurs organismes publics.
 - Avoir des règles qui prévoient une gouvernance démocratique par ses membres (p. ex., un membre = un vote, conseil d'administration élu, assemblée générale annuelle des membres).
 - Avoir des règles qui prévoient qu'en cas de dissolution, le reliquat des biens doit être dévolu à une autre personne morale partageant des objectifs semblables.

3.1 LE DÉROULEMENT DE L'ENQUÊTE

La collecte a été réalisée par téléphone par la firme de sondages BIP entre le 26 mai et le 28 juin 2016. La durée moyenne de réponse au questionnaire a été de 17 minutes. Parmi les répondants, on compte 44 % d'organisations qui ont mentionné avoir reçu un soutien financier destiné aux organismes communautaires de la part du Gouvernement du Québec au cours des 12 mois précédant l'enquête.

3.2 PROFIL DES RÉPONDANTS

Le répondant ciblé était le dirigeant principal de l'entreprise. Ce pouvait être un président, un président-directeur général, un directeur général, un vice-président ou encore un directeur responsable des technologies de l'information ou du marketing.

Les entreprises participantes ont été sélectionnées à partir de listes fournies par trois sources du milieu. Une liste d'OBNL a été constituée à partir de listes régionales provenant des différents pôles régionaux. Pour les coops d'habitation, une liste a été fournie par la Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH). Une troisième liste de coopératives a été fournie par le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI). Le taux de réponse à l'enquête a été de 25,6 %.

3.2.1 TAILLE ET SECTEURS D'ACTIVITÉS

Près de la moitié des entreprises d'économie sociale que nous avons interrogées sont de petite taille. En effet, 47 % d'entre elles ont moins de cinq employés (voir tableau 1). On observe également que les entreprises collectives qui ont participé à l'enquête œuvrent principalement dans le secteur des services à la personne, santé et services sociaux (30 %) et aussi celui des loisirs, tourisme, hébergement et restauration, art et culture (20 %).

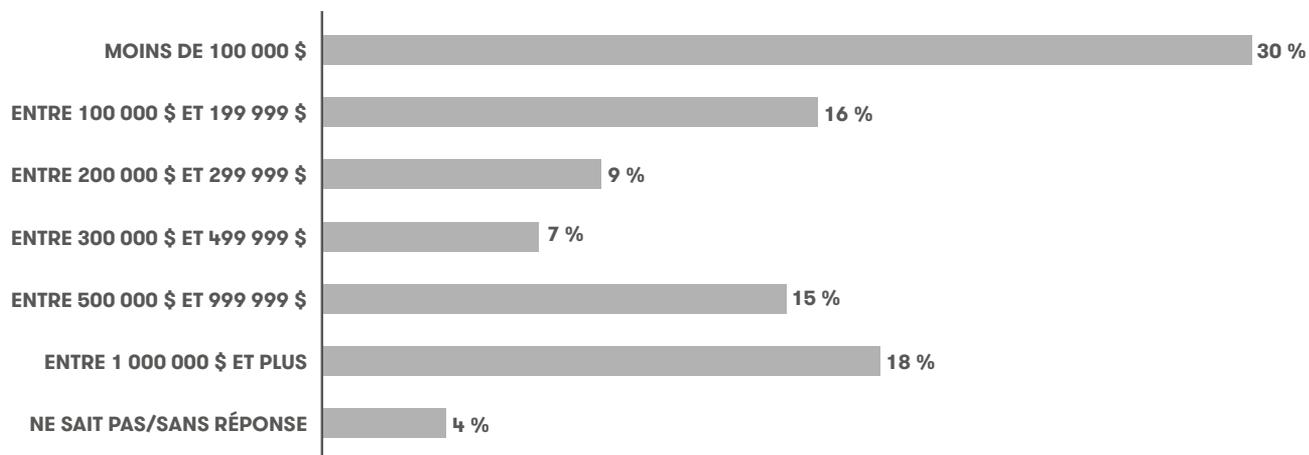
TABEAU 1
PROFIL DES RÉPONDANTS SELON LA TAILLE ET LE SECTEUR D'ACTIVITÉS

	TOTAL (n=403)	MOINS DE 5 EMPLOYÉS (n=190)	5 À 19 EMPLOYÉS (n=143)	20 EMPLOYÉS ET PLUS (n=70)
Agroalimentaire, ressources naturelles et énergie (p. ex., coopérative de producteurs agricoles ou forestière, etc.)	12 %	14 %	11 %	10 %
Commerce de détail, services de proximité et services à la communauté (p. ex., coopérative scolaire universitaire, librairie, dépanneur, friperie, etc.)	9 %	10 %	9 %	7 %
Services à la personne, santé et services sociaux (p. ex., centres de la petite enfance (CPE), entreprise d'économie sociale en aide à domicile, coopérative de solidarité de santé régionale, etc.)	30 %	13 %	41 %	56 %
Services aux entreprises, services professionnels, finances et assurances, TIC, communications, télécommunications (p. ex., centre d'aide aux entreprises, fonds d'emprunt régional, radios communautaires, coopérative de câblodistribution, etc.)	13 %	14 %	12 %	13 %
Manufacturier, fabrication, transformation et construction (p. ex., coopérative de fabrication artisanale, microbrasserie, etc.)	1 %	2 %	1 %	1 %
Loisirs, tourisme, hébergement et restauration, art et culture (p. ex., orchestre symphonique, centre récréatif, musée, etc.)	20 %	26 %	18 %	7 %
Habitation et location (p. ex., coopérative d'habitation)	8 %	14 %	3 %	1 %
Autre (p. ex., centre de recherche, chaire de coopération, association étudiante, etc.)	7 %	8 %	6 %	4 %
Total	100 %	47 %	36 %	17 %

Base : Total répondants (n=403)

La figure 1 qui suit présente la répartition des entreprises participantes selon leur chiffre d'affaires des 12 derniers mois :

FIGURE 1
PROFIL DES RÉPONDANTS SELON LA TAILLE ET LE SECTEUR D'ACTIVITÉS

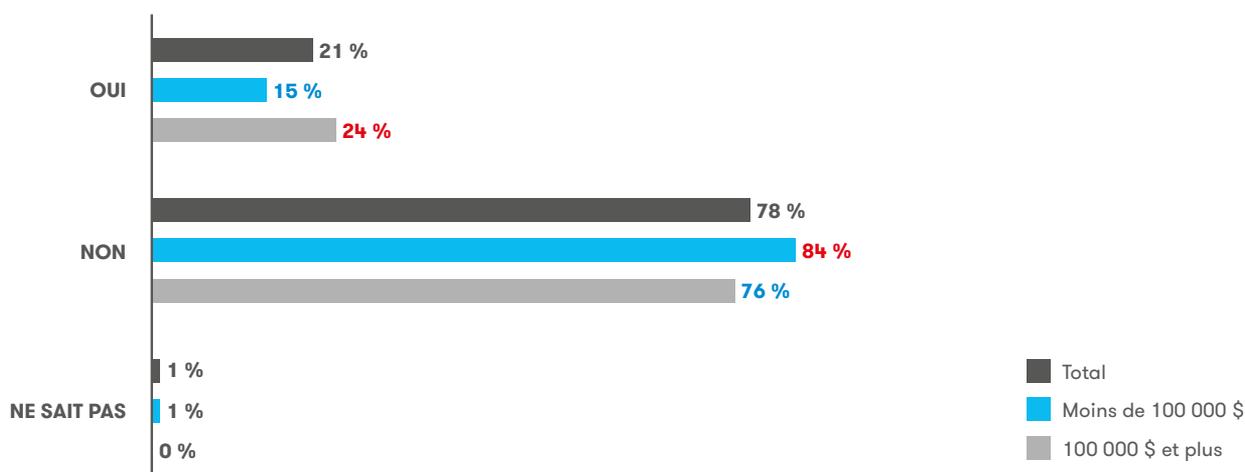


Base : Total répondants (n=403) © 2016, CEFRIQ

3.2.2 EXPERTISE NUMÉRIQUE À L'INTERNE

Seulement 21 % des organisations interrogées disposent à l'interne d'une personne ayant les compétences nécessaires à la gestion et au développement de leurs ressources technologiques, comme un spécialiste ou un expert en technologie de l'information. Il est question ici d'employés de l'organisation, à temps partiel ou à temps plein, contractuels ou non, qui ont une expertise reconnue (diplômés) dans un domaine lié aux technologies de l'information et de la communication. Parmi les entreprises avec un chiffre d'affaires de 100 000 \$ et plus, c'est 24 % d'entre elles qui disposent d'une telle ressource comparativement à 15 % parmi les entreprises dont le chiffre d'affaires des 12 derniers mois est de moins de 100 000 \$.

FIGURE 2
POURCENTAGE DES ENTREPRISES DISPOSANT À L'INTERNE D'UNE PERSONNE-RESSOURCE EN TI⁵



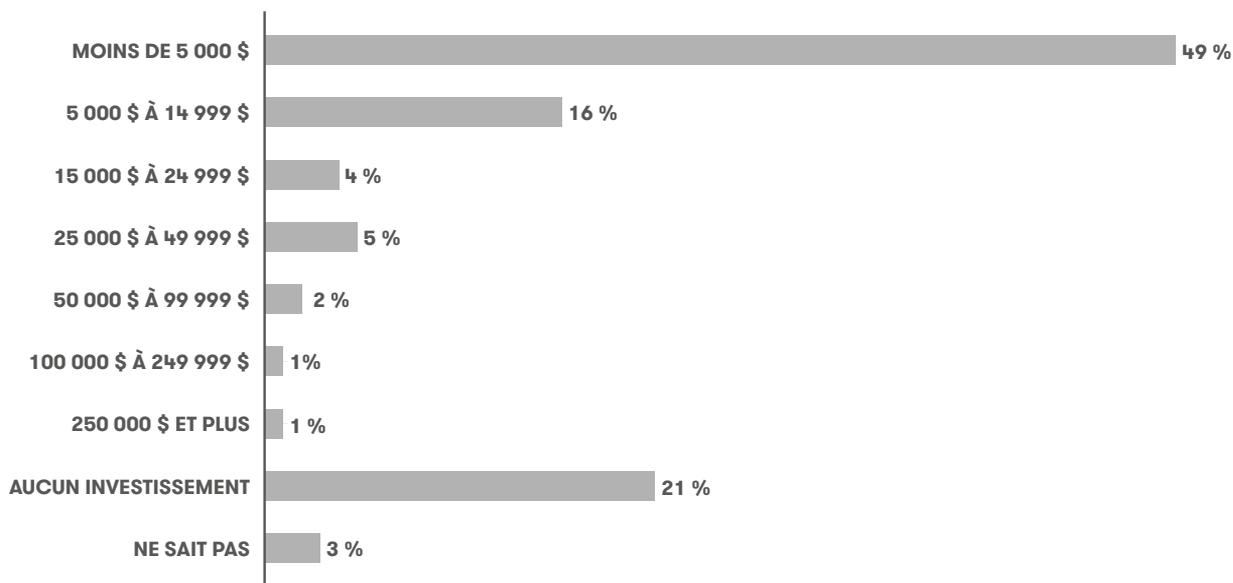
Base : Total répondants (n=403) © 2016, CEFRIQ

⁵ En caractères rouges : résultat significativement supérieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.
En caractères bleus : résultat significativement inférieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

3.2.3 INVESTISSEMENTS TI AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS

Si l'on compte tous les équipements, les licences, les ressources humaines, les services-conseils, la formation et tout autre type de matériel, une entreprise sur deux de notre enquête (49 %) a investi moins de 5 000 \$ dans le numérique au cours des 12 derniers mois, ce qui est très peu en termes d'investissement numérique. Notons aussi que 21 % des répondants disent n'avoir fait aucun investissement, ce qui porte à seulement 40 % le pourcentage d'organisations interrogées comptant des investissements réalisés en TI de l'ordre de 5 000 \$ et plus au cours des 12 derniers mois.

FIGURE 3
MONTANT INVESTI DANS LE NUMÉRIQUE AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS



Base : Total répondants (n=403) © 2016, CEFRIQ

3.3 USAGE DU NUMÉRIQUE PAR LES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE

Le numérique regroupe un large ensemble d'outils permettant l'accès à de l'information, son stockage, sa diffusion et sa transformation. Les technologies mesurées ont été regroupées dans les neuf catégories suivantes (voir quelques définitions à l'annexe 1) :

TABEAU 2
CLASSIFICATION DES TECHNOLOGIES DONT L'USAGE EST ÉVALUÉ DANS LE CADRE DE L'ENQUÊTE

1. LOGICIELS APPLICATIFS ET OUTILS DE GESTION	
<ul style="list-style-type: none"> • Suite bureautique de type Microsoft Office (p. ex., Word, Excel, PowerPoint), Apple iWork, Linux OpenText • Progiciels de gestion de type ERP • Progiciels de gestion ou système de gestion de la chaîne logistique (SCM) • Progiciels de gestion de la relation client (CRM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion électronique des documents (GED) • Logiciel comptable (p. ex., Simple Comptable) • Logiciel de design ou de développement de produit (p. ex., Illustrator, Photoshop) • Système de gestion d'entrepôt (warehouse management systems ou WMS)
2. OUTILS DE STOCKAGE ET DE GESTION DES DONNÉES (BIG DATA, DATA MINING)	
<ul style="list-style-type: none"> • Logiciels d'analyse de données de type Big Data, informatique décisionnelle 	
3. TIC UTILISÉES EN LIEN AVEC LES PARTENAIRES, LES FOURNISSEURS ET LES CLIENTS	
<ul style="list-style-type: none"> • Site Web informationnel • Site Web transactionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Site Web adapté au mobile • Médias sociaux (p. ex., réseaux sociaux, forums de discussion, messagerie instantanée, wiki)
4. COMMUNICATION ET COLLABORATION	
<ul style="list-style-type: none"> • Intranet • Outils de cyberconférence (p. ex., WebEx ou Skype, Google Hangouts) ou système de vidéoconférence de type Cisco • Plateforme de collaboration en ligne de type Sharepoint, Oracle Collaboration Suite ou Alfresco (à l'interne et à l'externe) 	
5. INFONUAGIQUE OU CLOUD COMPUTING POUR DU STOCKAGE DE DONNÉES OU POUR DES APPLICATIONS (P. EX., MESSAGERIE OU APPLICATIONS BUREAUTIQUES)	
6. APPLICATIONS MOBILES POUR FOURNIR DES SERVICES AUX CLIENTS (OU MEMBRES) OU POUR LA GESTION DES EMPLOYÉS	
7. OUTILS DE SUPPORT	
<ul style="list-style-type: none"> • Outils pour du soutien à distance qui prennent souvent la forme de logiciels d'assistance à distance au moyen de partage d'écrans 	
8. OUTILS ANALYTIQUES	
<ul style="list-style-type: none"> • Applications de type « Web Analytics », comme « Google Analytics », « Social Analytics » ou « Predictive Analytics » 	
9. RÉSEAU SANS FIL (WIFI) DANS LES INSTALLATIONS	

De loin, ce sont les technologies de la catégorie « logiciels applicatifs et outils de gestion » que les entreprises d'économie sociale utilisent le plus couramment. En grande majorité, les entreprises utilisent des suites bureautiques et des logiciels comptables. Peu d'entreprises font cependant usage de logiciels de gestion de type ERP, CRM ou SCM. La plupart des entreprises évoluent dans des installations avec réseaux Internet sans fil WiFi.

On voit également que l'usage d'Internet est bien présent. C'est plus d'une entreprise d'économie sociale sur deux qui fait usage du Web (sites informationnels surtout), du Web adapté au mobile et des médias sociaux. L'intention de prendre une place plus importante sur le Web est bien présente, que ce soit par une présence sur les réseaux sociaux ou au moyen de sites Web.

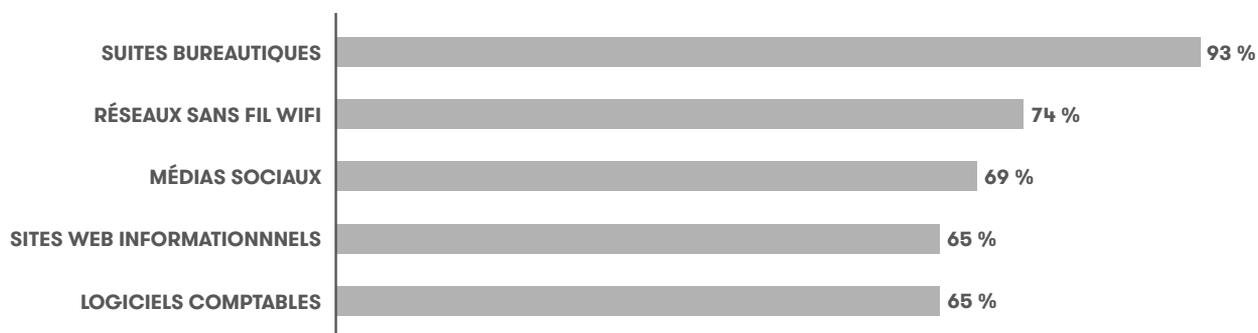
L'infonuagique ou *cloud computing* est aussi présent, mais pas de façon étendue. De plus, alors que les outils de communication et de collaboration en ligne sont souvent offerts à faibles coûts, on observe qu'ils ne sont pas encore très utilisés par les entreprises. Il en est de même des outils analytiques comme ceux de Google Analytics. Leur usage est très faible pour le moment et devrait augmenter au cours des prochaines années considérant leur utilité.

3.3.1 USAGE DU NUMÉRIQUE SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES

Sur la base de la taille des entreprises, il se dégage de nos résultats les éléments suivants⁶ :

Les entreprises de moins de cinq employés utilisent actuellement surtout les suites bureautiques (93 %), les médias sociaux (69 %), les logiciels comptables (65 %), et les sites Web informationnels (65 %). Ils sont 35 % à avoir un site Web adapté au mobile. Les investissements en TI pour les 12 prochains mois sont surtout prévus pour des sites Web informationnels (37 %) et des sites Web adaptés au mobile (35 %).

FIGURE 4
USAGES ACTUELS LES PLUS RÉPANDUS DU NUMÉRIQUE PARMIS LES ENTREPRISES DE MOINS DE CINQ EMPLOYÉS (N=190)



⁶ Tous les chiffres présentés entre parenthèses sont basés sur le total des répondants de chaque catégorie d'entreprises selon la taille.

Les entreprises de 5 à 19 employés utilisent actuellement surtout les suites bureautiques (94 %), les logiciels comptables (85 %), les médias sociaux (72 %) et les sites Web informationnels (59 %). Les investissements en TI pour les 12 prochains mois sont surtout prévus pour des sites Web informationnels (38 %), des logiciels comptables (34 %) et les médias sociaux (29 %).

FIGURE 5
USAGES ACTUELS LES PLUS RÉPANDUS DU NUMÉRIQUE PARMIS LES ENTREPRISES DE 5 À 19 EMPLOYÉS (N=143)



Les entreprises de 20 employés et plus utilisent davantage les technologies suivantes : les suites bureautiques (99 %), les logiciels comptables (87 %), les sites Web informationnels (73 %), les médias sociaux (73 %), la gestion électronique des documents (63 %) et l'infonuagique (51 %). Les investissements en TI pour les 12 prochains mois sont surtout prévus pour des logiciels comptables (40 %), des applications mobiles (30 %) et aussi, du côté d'Internet, pour des sites Web informationnels (37 %), des sites Web adaptés au mobile (29 %) et pour les médias sociaux (27 %).

FIGURE 6
USAGES ACTUELS LES PLUS RÉPANDUS DU NUMÉRIQUE PARMIS LES ENTREPRISES DE 20 EMPLOYÉS ET PLUS (N=70)



3.3.2 USAGE DU NUMÉRIQUE SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE

L'usage du numérique varie aussi selon le secteur d'activités de l'organisation (voir les tableaux 3 et 4 pour des résultats détaillés). Il se dégage de nos résultats les éléments suivants :

Secteur agroalimentaire, ressources naturelles et énergie :

Les entreprises du secteur agroalimentaire, ressources naturelles et énergie utilisent actuellement surtout les suites bureautiques (94 %) et les logiciels comptables (82 %). Du côté Web, elles sont 80 % à utiliser les médias sociaux et 63 % à disposer d'un site Web informationnel. Leurs investissements en TI pour les 12 prochains mois sont surtout prévus pour :

- des sites Web informationnels (41 %)
- les médias sociaux (22 %)
- des sites Web adaptés au mobile (22 %)

Secteur commerce de détail, services de proximité et services à la communauté :

Les entreprises du secteur commerce de détail, services de proximité et services à la communauté utilisent actuellement aussi surtout les suites bureautiques (92 %) et les logiciels comptables (78 %). Du côté Web, elles sont 75 % à utiliser les médias sociaux et 63 % à disposer d'un site Web informationnel, et seulement 28 % à utiliser des sites Web transactionnels. Leurs investissements en TI pour les 12 prochains mois sont surtout prévus pour :

- des sites Web transactionnels (31 %)
- les médias sociaux (28 %)
- des applications mobiles (25 %)
- des logiciels comptables (25 %)
- des sites Web transactionnels (31 %)

En 2015, 12 % des entreprises des secteurs du commerce de gros, du commerce de détail et des services au Québec vendaient leurs produits en ligne (source : ICEQ Entreprises 2015, CEFRIQ). Comparé à ce résultat, le même secteur de l'économie sociale fait meilleure figure un an plus tard.

Les entreprises de ce secteur sont plus nombreuses que les entreprises des autres secteurs étudiés à vouloir investir dans des sites Web transactionnels.

Secteur des services à la personne, santé et services sociaux :

Par rapport aux autres secteurs, les entreprises qui œuvrent dans le secteur des services à la personne, santé et services sociaux, comme les entreprises d'aide à domicile ou les coopératives de santé, utilisent actuellement davantage les technologies suivantes : les suites bureautiques (98 %), les logiciels comptables (88 %) et les outils pour soutien à distance (35 %) et progiciel de gestion de type ERP (25 %). Par contre, elles font un usage moins marqué des sites Web informationnels (56 %) et des médias sociaux (62 %). Leurs investissements en TI pour les 12 prochains mois sont surtout prévus pour :

- des logiciels comptables (46 %)
- des suites bureautiques (31 %)
- des sites Web informationnels (33 %)
- les médias sociaux (25 %)
- la gestion électronique des documents (25 %)

Secteur services aux entreprises, services professionnels, finances et assurances, TIC, communications et télécommunications :

Les entreprises du secteur services aux entreprises, services professionnels, finances et assurances, TIC, communications et télécommunications utilisent davantage les technologies suivantes : site Web informationnel (77 %), outils de cyberconférence (62 %), infonuagique (55 %), applications de type « Web Analytics » (51 %), site Web adapté au mobile (49 %), intranet (45 %), outils pour soutien à distance (42 %), applications mobiles (34 %), plateforme de collaboration en ligne (32 %). Leurs investissements en TI pour les 12 prochains mois sont surtout prévus pour des activités Web, dont :

- des sites Web informationnels (45 %)
- ou transactionnels (21 %)
- des sites Web adaptés au mobile (38 %)
- les médias sociaux (34 %)
- des applications mobiles (21 %)
- des applications de type « Web Analytics » (21 %)
- de l'infonuagique (21 %)

Secteur loisirs, hébergement et restauration, art et culture : **Secteur habitation et location :**

Le secteur loisirs, hébergement et restauration, art et culture est celui qui fait le plus usage des outils Web, dont les sites Web informationnels (84 %), les médias sociaux (89 %), les sites Web adaptés au mobile (53 %), les sites Web transactionnels (39 %) et les applications de type « Web Analytics » (40 %). Les entreprises de ce secteur sont aussi en majorité à utiliser les suites bureautiques (91 %) de même que les logiciels comptables (75 %). Leurs investissements en TI pour les 12 prochains mois sont surtout pour :

- les médias sociaux (43 %)
- des sites Web adaptés au mobile (33 %)
- des sites Web transactionnels (28 %)
- des logiciels comptables (28 %)

Les entreprises du secteur habitation et location ne sont pas de grands utilisateurs du numérique et cela s'explique par le type de regroupements qui composent ce secteur, principalement des résidents d'unités d'habitation qui satisfont peu de besoins en termes d'usage numérique. Aucun investissement n'est prévu au cours des 12 prochains mois et, mis à part l'usage des suites bureautiques (81 %) et des logiciels comptables (45 %), très peu de technologies retiennent leur attention.

TABLEAU 3
USAGE ACTUEL DU NUMÉRIQUE SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉS

	TOTAL (n=403)	AGROALIMENTAIRE (n=49)	COMMERCE DE DÉTAIL (n=36)	SERVICES À LA PERSONNE (n=122)	SERVICES AUX ENTREPRISES (n=53)	LOISIRS (n=80)	HABITATION ET LOCATION (n=31)
LOGICIELS APPLICATIFS ET OUTILS DE GESTION							
Suites bureautiques	94 %	94 %	92 %	98 %	98 %	91 %	81 %
Progiciels de gestion de type ERP	14 %	12 %	17 %	25 %	11 %	10 %	0 %
Progiciels de gestion ou système de gestion de la chaîne logistique (SCM)	1 %	4 %	0 %	1 %	0 %	3 %	0 %
Progiciels de gestion de la relation client (CRM)	8 %	8 %	8 %	5 %	19 %	5 %	3 %
Gestion électronique des documents (GED)	51 %	51 %	39 %	57 %	60 %	48 %	23 %
Logiciel comptable	76 %	82 %	78 %	88 %	68 %	75 %	45 %
Logiciel de design ou de développement de produit	22 %	20 %	11 %	16 %	23 %	45 %	0 %
Système de gestion de l'entrepôt (WMS)	4 %	6 %	8 %	3 %	0 %	3 %	0 %

	TOTAL (n=403)	AGROALI- MENTAIRE (n=49)	COMMERCE DE DÉTAIL (n=36)	SERVICES À LA PERSONNE (n=122)	SERVICES AUX ENTREPRISES (n=53)	LOISIRS (n=80)	HABITATION ET LOCATION (n=31)
COMMUNICATION ET COLLABORATION							
Intranet	25 %	10 %	36 %	26 %	45 %	21 %	16 %
Outils de cyberconférence	38 %	43 %	31 %	31 %	62 %	48 %	6 %
Plateforme de collaboration en ligne	10 %	8 %	8 %	6 %	32 %	8 %	0 %
APPLICATIONS MOBILES							
Applications mobiles	22 %	29 %	14 %	20 %	34 %	24 %	6 %
OUTILS ANALYTIQUES							
Applications de type « Web Analytics »	23 %	12 %	11 %	15 %	51 %	40 %	0 %
OUTILS DE STOCKAGE ET DE GESTION DES DONNÉES							
Logiciels d'analyse de données de type big data, informatique décisionnelle	6 %	6 %	11 %	5 %	15 %	1 %	3 %
TIC UTILISÉES EN LIEN AVEC LES PARTENAIRES, LES FOURNISSEURS ET LES CLIENTS							
Site Web informationnel	65 %	63 %	67 %	56 %	77 %	84 %	26 %
Site Web transactionnel	23 %	16 %	28 %	16 %	28 %	39 %	3 %
Site Web adapté au mobile	30 %	20 %	8 %	19 %	49 %	53 %	3 %
Médias sociaux	71 %	80 %	75 %	62 %	74 %	89 %	26 %
INFONUAGIQUE							
Infonuagique	42 %	45 %	25 %	45 %	55 %	44 %	16 %
OUTILS DE SOUTIEN							
Outils pour soutien à distance	27 %	20 %	19 %	35 %	42 %	20 %	13 %
RÉSEAU SANS FIL (WIFI) DANS LES INSTALLATIONS							
Réseau sans fil (WiFi) dans les installations	79 %	80 %	69 %	84 %	83 %	90 %	32 %

Base : Total répondants (n=403), ne sont pas présentées les deux catégories les moins représentées (profil manufacturier, fabrication, transformation et construction, profil autre)

En caractères **rouges** : résultat significativement supérieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

En caractères **bleus** : résultat significativement inférieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

TABLEAU 4

INVESTISSEMENTS PRÉVUS DANS LE NUMÉRIQUE AU COURS DES 12 PROCHAINS MOIS SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉS

	TOTAL (n=403)	AGROALI- MENTAIRE (n=49)	COMMERCE DE DÉTAIL (n=36)	SERVICES À LA PERSONNE (n=122)	SERVICES AUX ENTREPRISES (n=53)	LOISIRS (n=80)	HABITATION ET LOCATION (n=31)
LOGICIELS APPLICATIFS ET OUTILS DE GESTION							
Suites bureautiques	22 %	14 %	14 %	31 %	23 %	20 %	6 %
Progiciels de gestion de type ERP	9 %	4 %	8 %	16 %	6 %	8 %	0 %
Progiciels de gestion ou système de gestion de la chaîne logistique (SCM)	1 %	2 %	0 %	0 %	4 %	3 %	0 %
Progiciels de gestion de la relation client (CRM)	7 %	4 %	6 %	7 %	15 %	9 %	0 %
Gestion électronique des documents (GED)	17 %	14 %	8 %	25 %	25 %	16 %	0 %
Logiciel comptable	29 %	14 %	25 %	46 %	21 %	28 %	6 %
Logiciel de design ou de développement de produit	11 %	14 %	6 %	10 %	15 %	14 %	0 %
Système de gestion de l'entrepôt (WMS)	3 %	2 %	3 %	3 %	2 %	4 %	0 %
COMMUNICATION ET COLLABORATION							
Intranet	9 %	2 %	8 %	13 %	11 %	9 %	0 %
Outils de cyberconférence	9 %	8 %	6 %	10 %	17 %	9 %	0 %
Plateforme de collaboration en ligne	5 %	4 %	0 %	3 %	13 %	5 %	0 %
APPLICATIONS MOBILES							
Applications mobiles	18 %	14 %	25 %	20 %	21 %	23 %	3 %

	TOTAL (n=403)	AGROALI- MENTAIRE (n=49)	COMMERCE DE DÉTAIL (n=36)	SERVICES À LA PERSONNE (n=122)	SERVICES AUX ENTREPRISES (n=53)	LOISIRS (n=80)	HABITATION ET LOCATION (n=31)
OUTILS ANALYTIQUES							
Applications de type « Web Analytics »	9 %	2 %	6 %	5 %	21 %	18 %	0 %
OUTILS DE STOCKAGE ET DE GESTION DES DONNÉES							
Logiciels d'analyse de données de type big data, informatique décisionnelle	4 %	4 %	6 %	5 %	8 %	4 %	0 %
TIC UTILISÉES EN LIEN AVEC LES PARTENAIRES, LES FOURNISSEURS ET LES CLIENTS							
Site Web informationnel	37 %	41 %	39 %	33 %	45 %	51 %	3 %
Site Web transactionnel	18 %	16 %	31 %	13 %	21 %	28 %	0 %
Site Web adapté au mobile	24 %	22 %	28 %	16 %	38 %	33 %	0 %
Médias sociaux	28 %	22 %	28 %	25 %	34 %	43 %	3 %
INFONUAGIQUE							
Infonuagique	14 %	14 %	8 %	13 %	21 %	16 %	3 %
OUTILS DE SOUTIEN							
Outils pour soutien à distance	8 %	6 %	6 %	9 %	15 %	6 %	0 %
RÉSEAU SANS FIL (WIFI) DANS LES INSTALLATIONS							
Réseau sans fil (WiFi) dans les installations	20 %	10 %	14 %	25 %	25 %	26 %	3 %

Base : Total répondants (n=403), ne sont pas présentées les deux catégories les moins représentées (profil manufacturier, fabrication, transformation et construction, profil autre)

En caractères **rouges** : résultat significativement supérieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

En caractères **bleus** : résultat significativement inférieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

3.3.3 USAGE DU NUMÉRIQUE SELON QUE L'ENTREPRISE DISPOSE OU NON À L'INTERNE D'UNE PERSONNE-RESSOURCE EN TI

Parmi les entreprises interrogées, 21 % d'entre elles disposent à l'interne d'une personne ayant les compétences nécessaires à la gestion et au développement de leurs ressources technologiques, comme un spécialiste ou un expert en technologie de l'information. On parle ici d'employés de l'entreprise, à temps partiel ou à temps plein, contractuels ou non, qui ont une expertise reconnue (diplômés) dans un domaine lié aux technologies de l'information et de la communication.

Comparées aux entreprises qui ne disposent pas d'une telle ressource⁷, nous observons que les entreprises ayant une ressource numérique à l'interne font un usage plus important de plusieurs technologies évaluées par notre enquête. Il s'agit des technologies suivantes :

- Sites Web informationnels (76 % comp. 62 %*)
- Gestion électronique des documents (63 % comp. 48 %)
- Infonuagique (55 % comp. 39 %*)
- Outils de cyberconférence (50 % comp. 35 %)
- Sites Web adaptés au mobile (45 % comp. 26 %)
- Outils pour de soutien à distance (44 % comp. 23 %)
- Logiciels de design ou de développement de produits (37 % comp. 18 %)
- Intranet (35 % comp. 22 %)
- Applications mobiles (33 % comp. 19 %)
- Plateforme de collaboration en ligne (20 % comp. 7 %)
- Logiciel d'analyse de données de type big data (10 % comp. 5 %)

*Pourcentage observé parmi les entreprises **sans ressources TI à l'interne**.

Relativement à leurs intentions d'investir au cours des 12 prochains mois, elles sont aussi relativement plus nombreuses à vouloir investir dans les technologies suivantes :

- les médias sociaux (36 %)
- les sites Web adaptés au mobile (33 %)
- les applications mobiles (29 %)
- la gestion électronique des documents et l'infonuagique (26 %)
- les applications de type « Web Analytics » (19 %)

⁷ Voir annexe 4 pour les résultats détaillés.

3.4 LES PRATIQUES WEB DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE

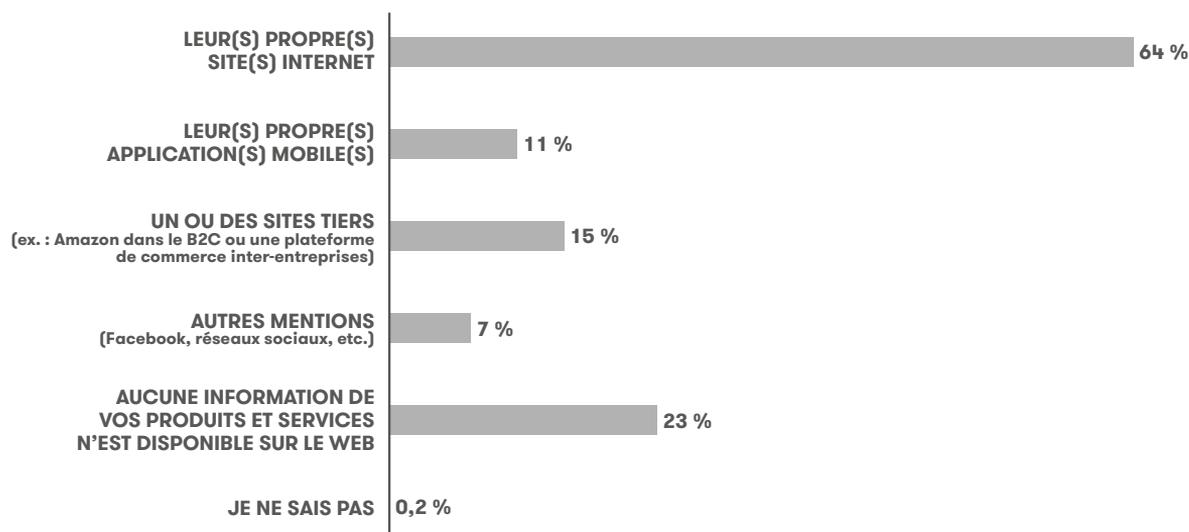
Cette section aborde les pratiques Web des entreprises interrogées.

3.4.1 LEUR PRÉSENCE EN LIGNE

Les résultats indiquent que 64 % des entreprises interrogées présentent leurs produits et leurs services sur leur(s) propre(s) site(s) Internet. Cette proportion est significativement plus élevée parmi les entreprises de 20 employés et plus (77 %) de même que parmi celles qui disposent d'une ressource TI à l'interne (80 % contre 59 % parmi les entreprises sans ressource TI à l'interne).

FIGURE 7

PLATEFORMES WEB ACTUELLEMENT UTILISÉES PAR LES ENTREPRISES POUR PRÉSENTER LEURS PRODUITS ET LEURS SERVICES



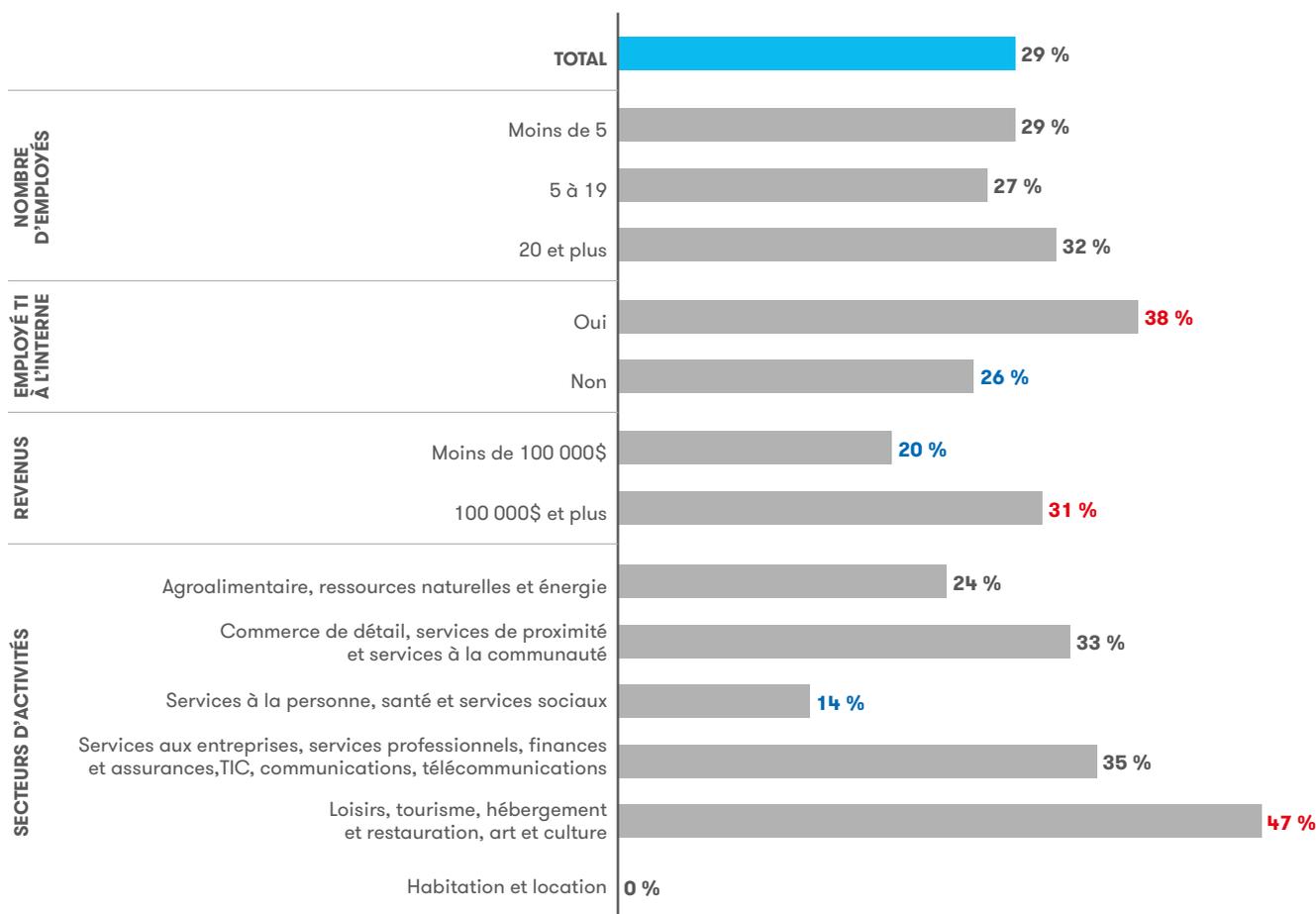
Question : Sur quelle(s) plateforme(s) Web présentez-vous actuellement de l'information sur vos produits ou services ?

3.4.2 LA VENTE EN LIGNE

Notre enquête révèle que 29 % des entreprises interrogées vendent leurs produits ou leurs services en ligne et que, parmi celles qui ne le font pas, la majorité d'entre elles (86 %) n'ont pas l'intention de le faire au cours des 12 prochains mois.

Les entreprises du secteur loisirs, tourisme, hébergement/restauration et art/culture sont beaucoup plus nombreuses à vendre en ligne leurs produits et leurs services. Elles le font dans une proportion de 47 %. On observe également que la présence à l'interne d'une personne-ressource en TI favorise la vente en ligne.

FIGURE 8
PROPORTION DES ENTREPRISES QUI VENDENT EN LIGNE LEURS PRODUITS ET LEURS SERVICES



Base : Total répondants (n=403) © 2016, CEFRIQ

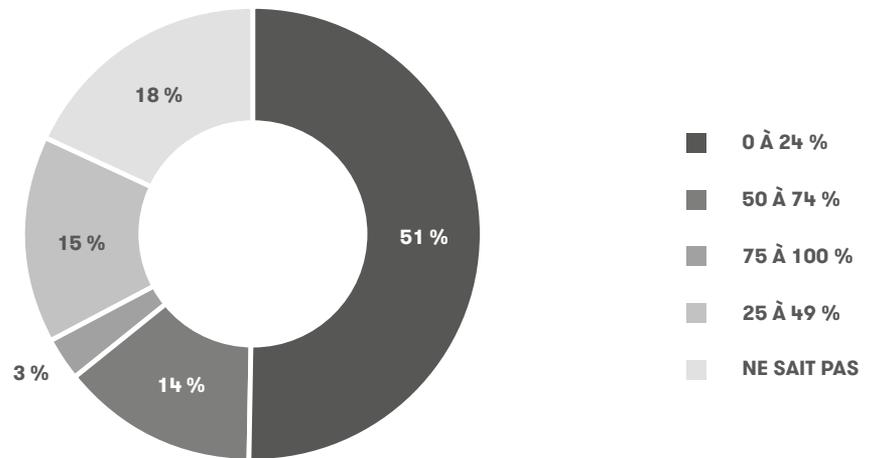
En caractères **rouges** : résultat significativement supérieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

En caractères **bleus** : résultat significativement inférieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

Question : Votre organisation vend-elle ses produits et ses services en ligne, que ce soit sur votre(vos) site(s) ou sur des sites tiers ?

Lorsqu'elles vendent en ligne, c'est une entreprise sur deux (51 %) qui affiche un pourcentage de ventes en ligne se situant à moins de 25 %.

FIGURE 9
POURCENTAGE DES VENTES RÉALISÉES EN LIGNE AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS



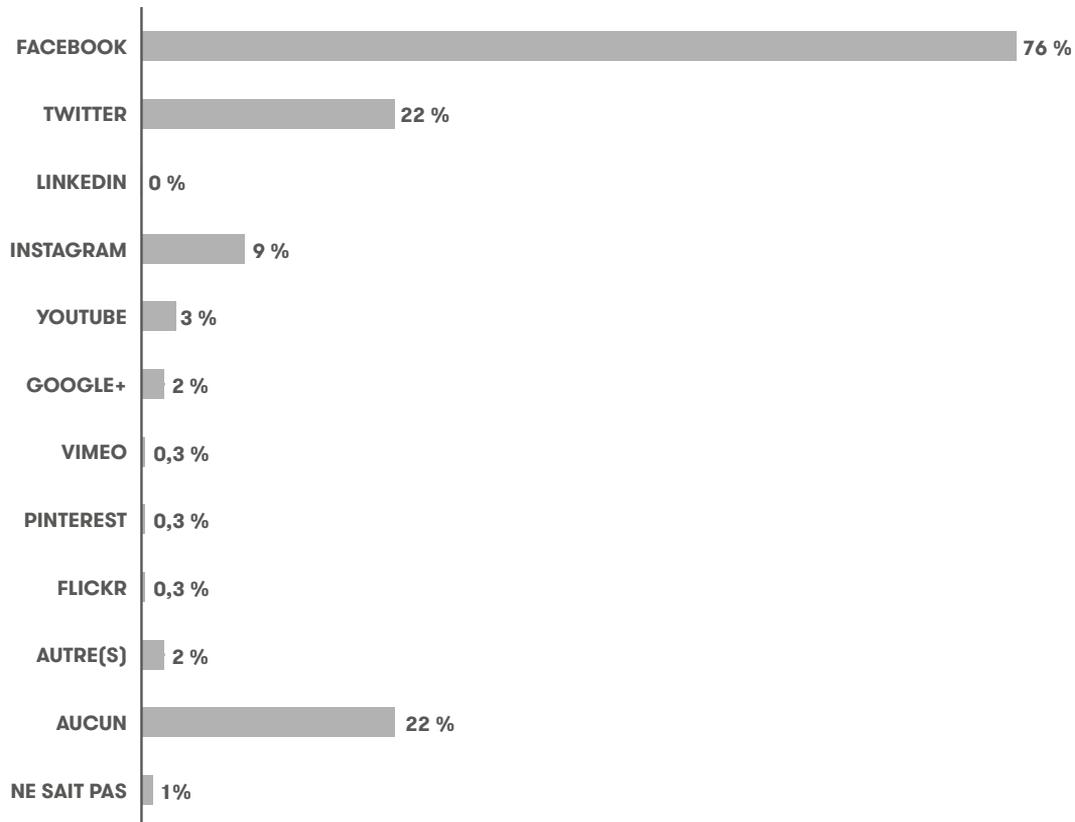
Base : Entreprises qui vendent en ligne (n=89) © 2016, CEFRIO

Question : Quel est le pourcentage de vos ventes totales en ligne au cours des 12 derniers mois ?

3.4.3 L'USAGE DES RÉSEAUX SOCIAUX

Les réseaux sociaux où les entreprises sont le plus présentes sont Facebook (76 %) et Twitter (22 %). Notons toutefois que 22 % des entreprises interrogées ne sont présentes sur aucun d'entre eux.

FIGURE 10
RÉSEAUX SOCIAUX SUR LESQUELS LES ENTREPRISES ONT UNE PRÉSENCE



Base : Total répondants (n=403) © 2016, CEFRIO

Question : Sur quel(s) réseau(x) social(aux) votre entreprise est-elle présente ?

3.5 LE NUMÉRIQUE COMME MOYEN DE RELEVER LES DÉFIS DES ENTREPRISES

Alors que seulement 17 % des entreprises interrogées disposent déjà d'un plan numérique (23 % pour les entreprises avec personne-ressource TI à l'interne), 42 % des répondants sont d'avis que **pour croître, leur organisation a besoin d'effectuer un virage numérique.** Cette perception est encore plus présente parmi les entreprises comptant 20 employés et plus (57 %).

3.5.1 DES DIRIGEANTS FAVORABLES AU NUMÉRIQUE

Fait encourageant, 70 % des répondants perçoivent que la haute direction s'intéresse à l'usage du numérique dans leur organisation. Parmi les entreprises disposant d'une personne-ressource en TI à l'interne, ce pourcentage est même de 79 %.

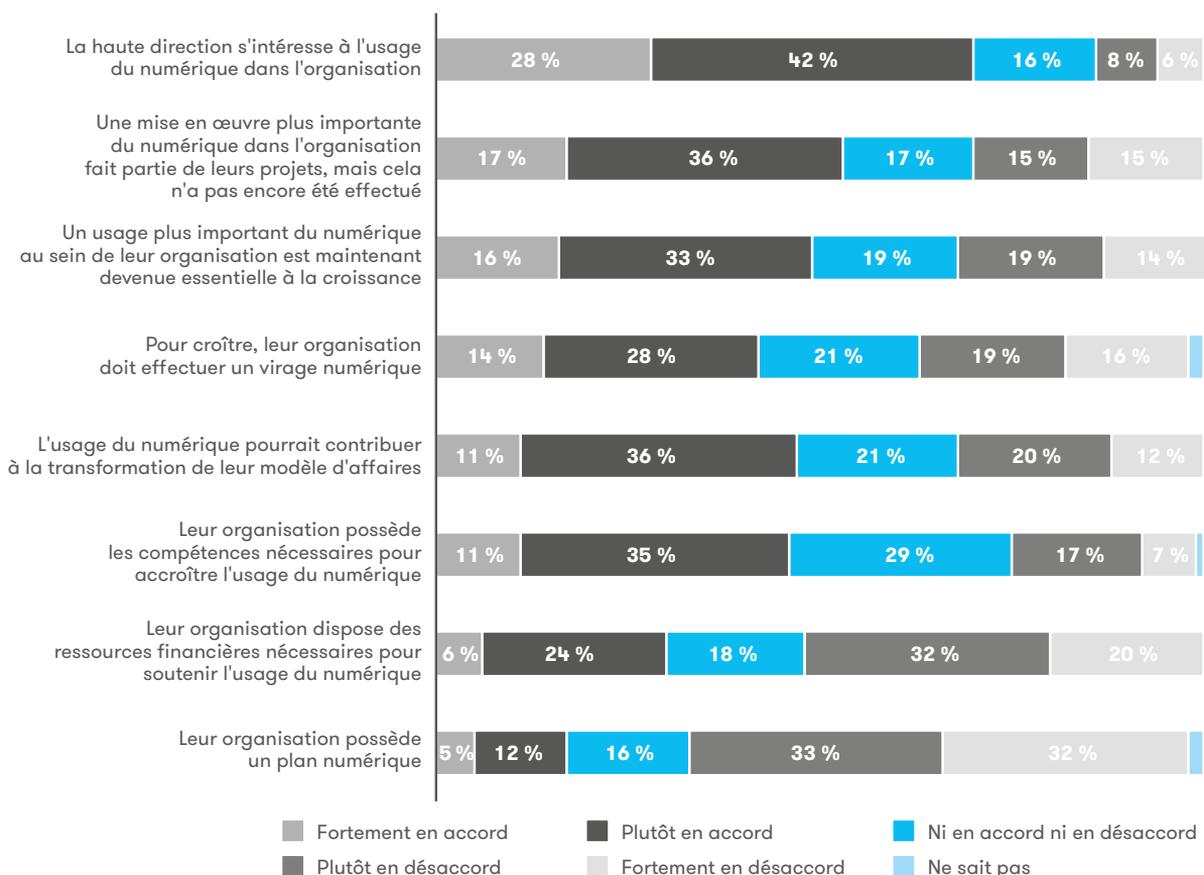
De plus, c'est 49 % des répondants (1 répondant sur 2) qui sont d'avis qu'un usage plus important du numérique au sein de leur organisation est maintenant devenu essentiel à la croissance.

Une mise en œuvre plus importante du numérique dans l'organisation fait partie des projets de 53 % des entreprises participantes (1 entreprise sur 2). Aussi, selon 47 % des répondants, l'usage du numérique pourrait contribuer à la transformation de leur modèle d'affaires.

Par contre, seulement 46 % des répondants perçoivent que leur organisation possède les **compétences nécessaires** pour accroître l'usage du numérique. Parmi les entreprises disposant d'une personne-ressource en TI à l'interne, ce pourcentage est de 73 %. Ceci indique que les entreprises ont besoin d'acquérir de nouvelles compétences en matière de numérique.

On observe également que 52 % des répondants nous ont mentionné ne pas disposer des **ressources financières** nécessaires pour soutenir l'usage du numérique.

FIGURE 11
LES PERCEPTIONS DES RÉPONDANTS SUR LE NUMÉRIQUE



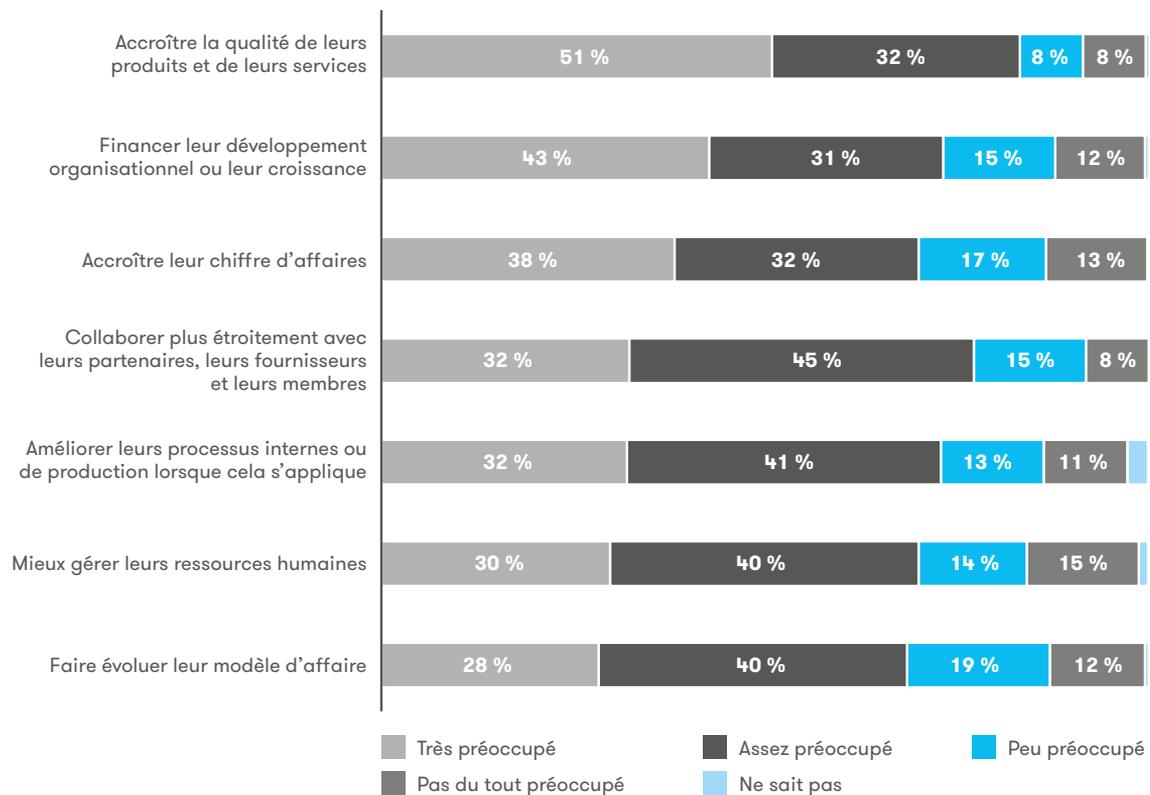
Base : Total répondants (n=403) © 2016, CEFRIO

Question : Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants ?

3.5.2 LES PRÉOCCUPATIONS D'AFFAIRES DES ENTREPRISES

Les entreprises d'économie sociale que nous avons interrogées sont préoccupées par plusieurs défis d'affaires, dont celui d'accroître la qualité de leurs produits et de leurs services. En effet, 83 % des répondants se disent préoccupés par ce défi. Le financement du développement organisationnel (74 %), l'amélioration des processus d'affaires (73 %) et l'amélioration de leur gestion des ressources humaines (70 %) font aussi partie des préoccupations importantes des entreprises.

FIGURE 12
PRÉOCCUPATIONS D'AFFAIRES DES ENTREPRISES

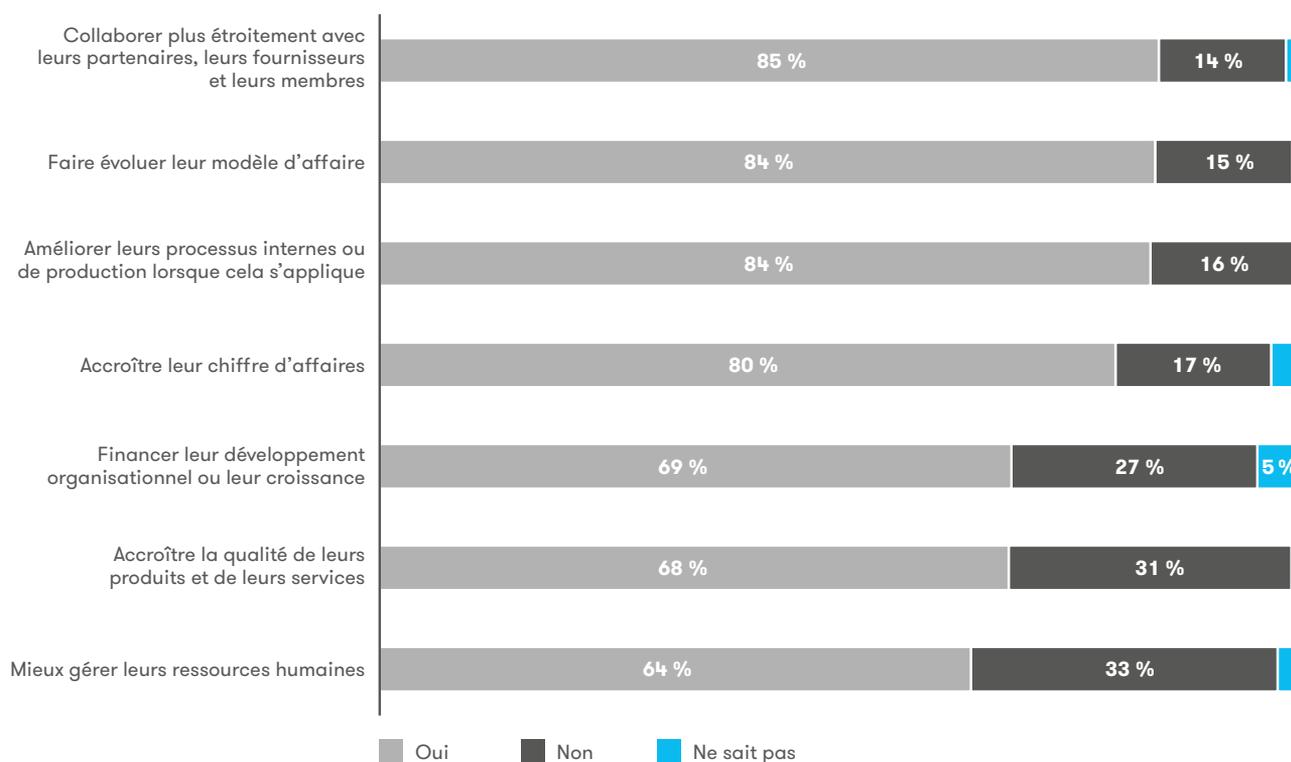


Base : Total répondants (n=403) © 2016, CEFRIO

Question : Dans quelle mesure votre organisation est-elle préoccupée par les défis suivants ?

Pour relever leurs défis d'affaires, une majorité d'entreprises sont d'avis que le numérique peut les aider autant pour collaborer plus étroitement avec leurs partenaires, leurs fournisseurs et leurs membres, pour faire évoluer leur modèle d'affaires, ou pour améliorer leurs processus internes ou de production. L'idée que la contribution du numérique favorise le développement des entreprises est acquise, ce qui est fort encourageant.

FIGURE 13
CONTRIBUTION DU NUMÉRIQUE AUX PRÉOCCUPATIONS D'AFFAIRES DES ENTREPRISES



Base : Total répondants (n=403) © 2016, CEFRIO

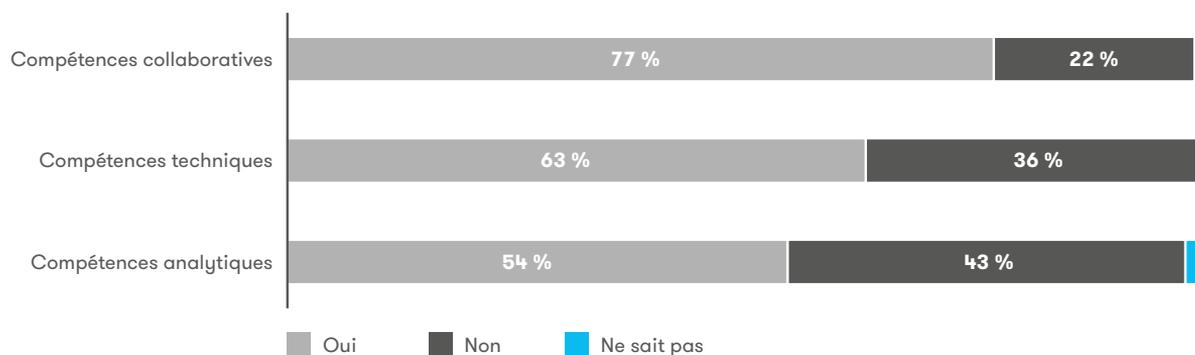
Question : Et selon vous, le numérique pourrait-il vous aider à relever le défi d' / de ... ?

3.5.3 LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES DES EMPLOYÉS

Les compétences numériques représentent la capacité d'un individu à employer ainsi qu'à combiner ses connaissances (son savoir), ses habiletés (son savoir-faire) et ses attitudes (son savoir-être) dans les trois sphères de compétences. Le but est d'utiliser des technologies de l'information et de communication, nouvelles ou existantes, pour 1) analyser, sélectionner et évaluer de manière critique l'information numérique, 2) résoudre des problèmes et 3) développer une base de connaissances collaborative tout en s'engageant dans les pratiques organisationnelles.

De manière générale, plus de la moitié des entreprises d'économie sociale du Québec interrogées affirment que leurs employés possèdent au moins l'une des trois compétences présentées dans la figure qui suit :

FIGURE 14
COMPÉTENCES NUMÉRIQUES DES EMPLOYÉS

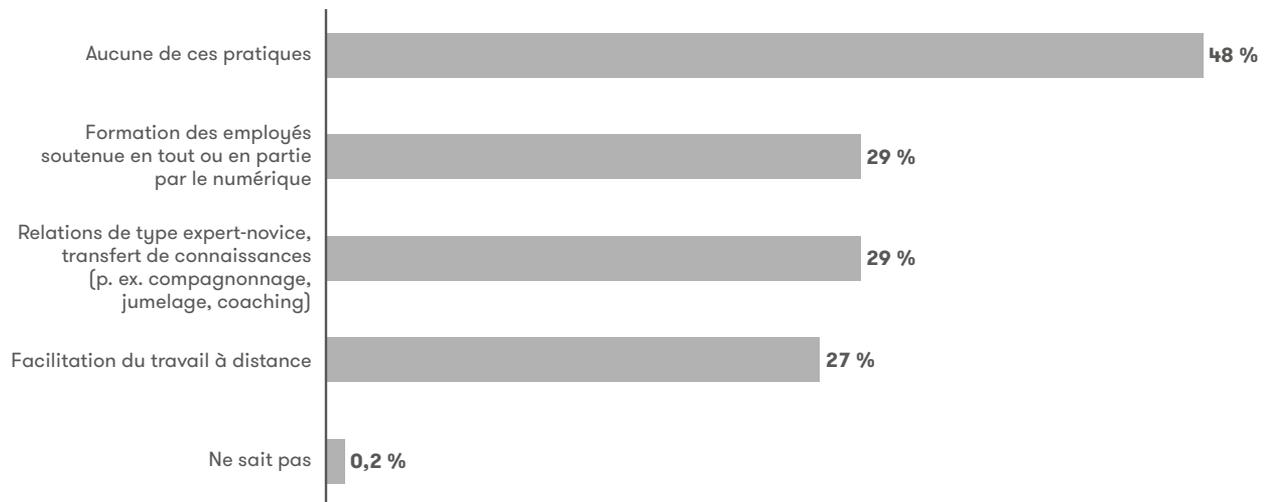


Base : Total répondants (n=403) © 2016, CEFRIQ

Question : Selon vous, les employés de votre organisation ont-ils les compétences numériques suivantes ?

Au cours des 12 derniers mois, une entreprise sur deux (52 %) a eu recours à des pratiques de gestion des ressources humaines de type formation des employés, lesquelles étaient soutenues en tout ou en partie par le numérique (29 %), des relations de type expert-novice et du transfert de connaissances que ce soit par du compagnonnage, du jumelage ou de l'accompagnement (29 %), ou bien de la facilitation du travail à distance (27 %)... Cependant, 48 % des entreprises n'ont pas eu recours à ces pratiques.

FIGURE 15
PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



Base : Total répondants (n=403) © 2016, CEFRIO

Question : En matière de gestion des compétences et du personnel, votre entreprise a-t-elle eu recours, au cours des 12 derniers mois, aux pratiques suivantes ?

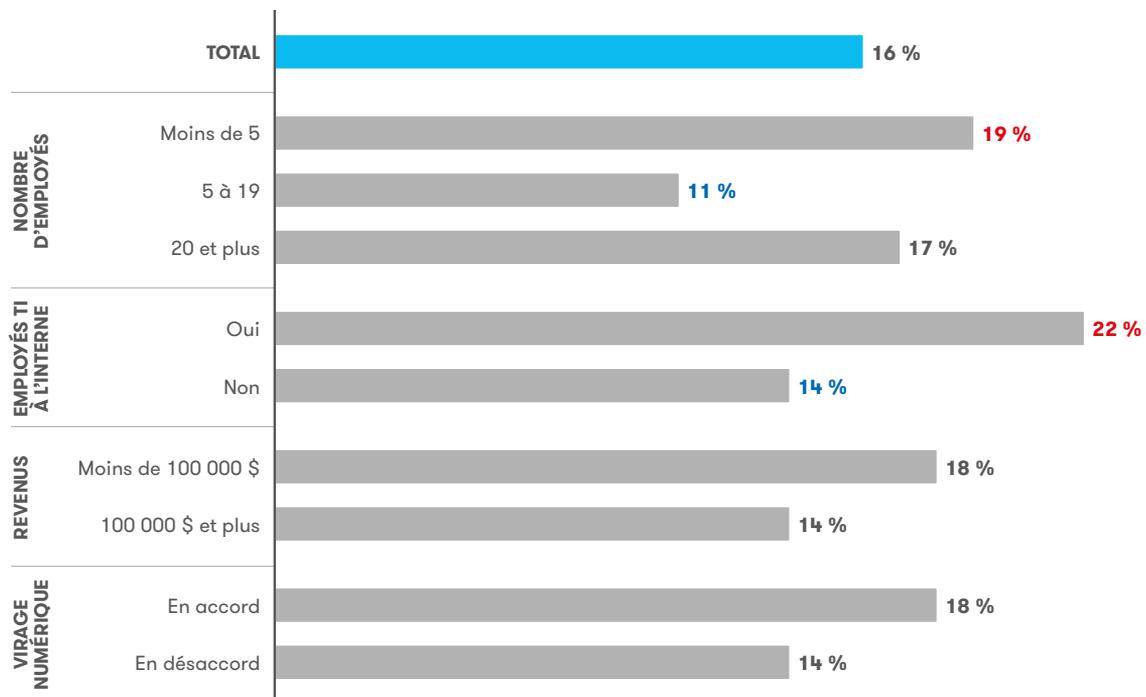
3.7 LA PLACE DE L'ÉCONOMIE DE PARTAGE DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE

L'économie de partage et les technologies qui la supportent, aussi appelée économie collaborative, regroupe l'ensemble des nouvelles formes de consommation, de partage, d'échange et de location permises par les technologies, notamment Internet, pour favoriser la collaboration entre personnes. Bixi, AirBnb et Uber sont des exemples d'entreprises œuvrant dans l'économie de partage.

Actuellement, seulement 16 % des entreprises interrogées œuvrent dans l'économie de partage. On observe que parmi les entreprises de moins de cinq employés, ce pourcentage est de 19 % et que parmi celles disposant d'une personne-ressource en TI à l'interne, il est de 22 %.

Au cours des prochaines années, seulement 12 % des entreprises ont mentionné avoir l'intention d'œuvrer dans l'économie de partage. Ces résultats nous amènent à dire que l'économie de partage n'est pas encore perçue comme une occasion à saisir par les entreprises d'économie sociale au Québec.

FIGURE 16
POURCENTAGE DES ENTREPRISES ŒUVRANT DANS L'ÉCONOMIE DE PARTAGE



Base : Total répondants (n=403) © 2016, CEFRIQ

En caractères rouges : résultat significativement supérieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

En caractères bleus : résultat significativement inférieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

Question : Avec ses activités actuelles, votre organisation ou entreprise œuvre-t-elle déjà dans l'économie de partage ?

3.8 CE QUI SE DÉGAGE DE NOTRE ENQUÊTE

En résumé, voici les grands constats qui se dégagent de notre enquête sur la question de l'usage du numérique par les entreprises d'économie sociale au Québec :

LES ENTREPRISES SONT DÉJÀ SENSIBILISÉES À L'IMPORTANCE DU NUMÉRIQUE

Les entreprises d'économie sociale ont plusieurs défis à relever pour assurer leur croissance. Cependant, seule une minorité des entreprises sondées disposent d'un plan numérique. Ceci étant dit, elles sont déjà sensibilisées à l'importance du numérique, puisque plusieurs d'entre elles sont d'avis que pour croître, leur organisation a besoin d'opérer un virage numérique.

LES ENTREPRISES CROIENT AU POTENTIEL DU NUMÉRIQUE POUR SE DÉVELOPPER

La culture organisationnelle influence souvent la place du numérique en entreprise et sa capacité à s'y adapter. Le fait que les dirigeants interrogés perçoivent que la haute direction de leur organisation s'intéresse au numérique est très encourageant.

LES ENTREPRISES ONT BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT POUR POURSUIVRE LEUR TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Un usage intensifié du numérique dans l'organisation nécessite que de nouvelles compétences soient acquises par les employés et surtout, que leur modèle d'affaires soit adapté. Pour ce faire, les entreprises ont besoin d'accompagnement, de même que d'un soutien financier.

Seulement 21 % des entreprises interrogées disent avoir un responsable du numérique à l'interne. Par ailleurs, bien que les répondants affirment que leurs employés possèdent au moins l'une des trois compétences (analytique, technique, collaborative), peu sont d'avis que leur organisation possède les compétences nécessaires pour accroître l'usage du numérique. Un besoin d'accompagnement se dégage de nos résultats.

LES ENTREPRISES PLANIFIENT CONTINUER D'ÉVOLUER SUR WEB

Même si plusieurs entreprises possèdent déjà un site Web de type informationnel, on observe un intérêt bien présent parmi les entreprises pour améliorer leurs pratiques sur le Web. Bien que la plupart des entreprises interrogées soient présentes en ligne, très peu ont un site Web transactionnel. Un accompagnement de nature stratégique et technologique pourrait certainement les aider à évoluer dans cette direction.

Chapitre 2

POTENTIEL DU NUMÉRIQUE Au service des caractéristiques distinctives des entreprises d'économie sociale



POTENTIEL DU NUMÉRIQUE

Au service des caractéristiques distinctives des entreprises d'économie sociale

Ce chapitre est issu d'une réflexion conjointe du CEFRIO et du TIESS. Il présente les faits saillants du *Rapport de veille sur les usages numériques dans les entreprises marchandes d'économie sociale*⁸ réalisé par le TIESS, dont l'objectif était, entre autres, d'identifier des usages et des pratiques numériques qui offrent des solutions intéressantes pour contribuer à la réalisation de la mission des entreprises collectives et soutenir les traits distinctifs de leur fonctionnement. Le mandat de veille s'est effectué essentiellement à partir d'entrevues et de rencontres réflexives avec des praticiens, des chercheurs québécois et l'équipe du CEFRIO.

GOVERNANCE DÉMOCRATIQUE

La gouvernance démocratique et la vie associative qui la sous-tend sont au cœur du mode de fonctionnement des entreprises d'économie sociale. Que ce soit à l'échelle de l'administration, de la gestion ou dans les activités quotidiennes de l'entreprise, cette gestion démocratique représente un enjeu à part entière. Ce type de gouvernance sous-entend un contact et une diffusion continue des informations dans une perspective de transparence et d'appropriation par les membres. Le numérique facilite les processus de diffusion, d'échanges et de consultation (par exemple le vote en ligne), particulièrement auprès de membres délocalisés géographiquement (à distance les uns des autres) ou à de grands groupes.

ANCRAGE DANS UNE COMMUNAUTÉ

Le succès de l'entreprise d'économie sociale repose bien souvent sur sa présence dans des réseaux, sur l'adhésion des membres à son projet, sur son activité commerciale et sur la qualité de ses produits et de ses services. Généralement territorial, l'ancrage se transpose de plus en plus à des champs d'intérêt commun. Le numérique facilite d'ailleurs le développement de communautés non plus strictement basées sur une proximité géographique, mais sur une communauté de besoins, d'intérêts ou de valeurs partagés qui sont déterritorialisées. Les communications virtuelles en mode synchrone et asynchrone, les échanges transactionnels à distance, de même que l'accès à des connaissances partagées en ligne facilitent l'élargissement des réseaux et des communautés d'intérêts.

MOBILISATION CITOYENNE EN RÉPONSE À UN BESOIN ÉPROUVÉ COLLECTIVEMENT

Bon nombre d'entreprises collectives sont nées des suites d'une mobilisation de citoyens désireux de répondre à un besoin éprouvé par leur communauté. C'est de cette prise en charge individuelle et collective que découle le principe de sociétaire/bénéficiaire. Autrement dit, l'identification d'un besoin collectif, la construction de la réponse à y apporter, et la gestion de l'offre de biens et de services mis en œuvre pour atteindre une mission sociale. Les processus de mobilisation (concertation, réseautage, présence médiatique, démarches politiques, etc.) peuvent être facilités par le numérique, notamment par l'usage des médias sociaux qui permettent une large et rapide diffusion de l'information, voire même l'accroissement de la visibilité d'une entreprise ou d'une cause comparativement à l'usage de médias traditionnels.

La mobilisation citoyenne prend différentes formes, dont celle de la participation bénévole. L'animation et la gestion de ces ressources demandent une forte capacité organisationnelle et posent des défis particuliers, par exemple pour répondre aux disponibilités changeantes. Les technologies numériques offrent alors un potentiel pour faciliter la gestion de ces ressources mobiles en leur permettant de participer et d'être autonomes dans la gestion des horaires (calendrier en ligne, agendas partagés, etc.).

8 Les sources et les références bibliographiques sont présentées dans le rapport complet disponible à l'adresse : www.PMEnumerique.ca/economie-sociale

SOLIDARITÉ, COLLABORATION ET INTERCOOPÉRATION

L'économie sociale est née d'un principe de solidarité et d'entraide mutuelle. Ces valeurs teintent leur mode de fonctionnement interne, mais également, le rapport que les entreprises entretiennent les unes envers les autres. Dans ce contexte, la capacité de mutualisation et de collaboration doit être mise à profit pour réussir un partage optimal autant des ressources que des apprentissages théoriques et pratiques entre les travailleurs et les organisations. Le numérique peut soutenir les entreprises en ce sens, par exemple :

- **Gestion du savoir** | À l'instar des autres types entreprises, les entreprises collectives évoluent dans une société du savoir où il est crucial de continuellement mettre à jour ses connaissances. Les plateformes virtuelles et les nombreuses applications collaboratives (par exemple, les bibliothèques de documents partagés, les forums de discussions, wikis, etc.) permettent de réinventer les façons de gérer et de partager les connaissances, en plus de développer de nouvelles pratiques de coconstruction pour « faire ensemble » en mode d'innovation ouverte (par exemple, réalisation d'un livrable commun à plusieurs collaborateurs, édité dans un même document accessible à tous en simultané).
- **Mutualisation et exploitation des ressources financières et humaines** | Au cours des dernières années, les ressources de soutien à l'entrepreneuriat ont connu d'importantes restructurations qui ont laissé un certain vide en matière d'accompagnement et de financement. Face à ces besoins, tant les entrepreneurs que l'écosystème de soutien ont été poussés à innover pour mobiliser les ressources nécessaires au développement de projets collectifs. Ces besoins ont coïncidé avec l'explosion du sociofinancement, l'usage de plateformes numériques pour collecter des dons ou des investissements privés. La mise en ligne de portails et d'autres applications numériques facilitant le travail à distance ou le partage de tâches, par exemple, contribuent à diversifier les options de gestion du capital humain (production participative, *crowdsourcing*, qui fait appel à la sous-traitance pour la réalisation de tâches traditionnellement effectuées à l'interne, etc.).

La mutualisation des ressources est utile tant pour le partage de services que pour les espaces physiques et virtuels (par exemple, les espaces de travail partagés, *co-working*, les ateliers de fabrication, *fablabs*, les services comptables ou juridiques électroniques, les plateformes événementielles pour la gestion et la promotion d'activités publiques, les portails de commercialisation pour la vente en ligne et les achats groupés, etc.). Ces interactions économiques et financières, soutenues par de nouveaux usages du numérique, s'inscrivent dans une

mouvance plus large (économie collaborative) qui bouleverse le paysage économique et amène de nouveaux modes de consommation (agriculture locale, covoiturage, hébergement non commercial, échanges de biens et de services, etc.).

ÉVALUATION ET REDDITION DE COMPTE

Les processus d'évaluation et de reddition de compte sont parfois complexes et peuvent se faire pour répondre aux demandes de diverses parties prenantes (instances de gouvernance, bailleurs de fonds, communauté/membres, direction interne, etc.). Ces diverses exigences d'évaluation, les raisons qui les motivent et les conclusions qui en découlent amènent parfois les entreprises d'économie sociale à faire un exercice laborieux pour compiler et analyser différentes données produites en cours d'années, des exercices ou des projets spécifiques. L'usage du numérique peut alors faciliter la production et l'organisation de l'information stratégique sur le suivi des projets, des résultats, des activités en cours d'exercice, tout en soutenant l'analyse des données et la production d'indicateurs de performance.

RECONNAISSANCE ET DÉFINITION DU DOMAINE

Même si l'économie sociale est un mode entrepreneurial de plus en plus reconnu, sa visibilité pose encore un défi. S'ajoute à cette réalité une certaine confusion dans l'utilisation des termes, notamment entre les entreprises d'économie sociale et les entreprises sociales, ces dernières étant des entreprises privées exploitées à des fins lucratives et qui ont des visées sociales. Certains concepts nouveaux, tels que l'économie collaborative ou de partage, alimentent également une certaine confusion. Le recours aux outils numériques (dont les médias sociaux à grande portée comme Facebook et Twitter) peut contribuer à la visibilité et à la reconnaissance de l'économie sociale, notamment pour mieux faire connaître du grand public les initiatives porteuses et les sensibiliser aux sens des différents concepts.

RÉFÉRENTIEL DES USAGES NUMÉRIQUES ET TENDANCES À SURVEILLER EN ÉCONOMIE SOCIALE

Le rapport de veille propose un regard sur les pratiques numériques adoptées, mais aussi sur les pratiques émergentes qui offrent de nouvelles perspectives organisationnelles, des occasions de réinventer les modèles d'affaires ou d'investir de nouveaux secteurs. Il met en relief les gains potentiels que génère une utilisation adéquate du numérique pour accélérer le développement des organisations et leur capacité d'innovation. Que ce soit pour optimiser ses pratiques de gestion et piloter le quotidien de l'entreprise, faciliter la gestion et la coordination des ressources humaines, construire et gérer les relations avec les membres, les clients, les investisseurs, les fournisseurs et d'autres entreprises, ou même de transformer sa prestation de service, l'usage du numérique devient un levier incontournable.

Des technologies numériques sont déjà bien établies et continueront vraisemblablement de se répandre, de se bonifier et de transformer les pratiques, comme c'est le cas pour les logiciels de comptabilité, les sites Internet, etc. S'il fait déjà partie du quotidien de plusieurs entreprises, l'usage du numérique continuera à prendre de l'ampleur, comme pour les outils collaboratifs ou d'apprentissage à distance. Il existe également une multitude de solutions numériques qui émergent et qui sont susceptibles de donner une valeur ajoutée à la production ou à l'offre de services existants. C'est le cas, par exemple, de la mobilité, des objets connectés et de la radio-identification (ou RFID / *radio frequency identification*) qui permettent notamment la collecte et la transmission en temps réel d'une multitude de données. Quant à elles, les technologies dites de rupture, celles qui sont appelées à remplacer une technologie actuellement dominante sur un marché, sont pressenties comme ayant un potentiel de transformation important, par exemple celles des chaînes de blocs (*blockchain*, « une base de données qui contient l'historique de tous les échanges effectués entre ses utilisateurs depuis sa création »⁹), l'intelligence artificielle et la réalité augmentée (soit la superposition de modèles virtuels 3D ou 2D à la perception naturelle expérimentée en temps réel).

Sans avoir la prétention de dresser une liste exhaustive des usages numériques, le référentiel présenté à l'annexe 5 propose un outil pratique de références sur des solutions technologiques pouvant soutenir différentes fonctions de gestion d'une entreprise collective.

DES PRATIQUES INSPIRANTES D'ICI | ÉTUDES DE CAS

Coup de projecteur sur treize entreprises d'économie sociale ayant intégré des pratiques numériques innovantes. Le CEFRIO et le TIESS ont recueilli ces témoignages d'entreprises d'ici pour appuyer, par des exemples concrets, les statistiques et la veille sur l'usage du numérique en économie sociale. Ces témoignages constituent des points de vue complémentaires du rôle et de l'influence du numérique.

⁹ <https://blockchainfrance.net>

Cas 1

SERCOVIE

Sercovie (**S**ervice **c**ommunautaire à la **v**ie) est un OBNL établi à Sherbrooke depuis 1973, dont la mission est de favoriser l'adoption d'un mode de vie sain, actif et enrichissant chez les personnes de 50 ans et plus, par des activités de loisirs et de bénévolat. L'organisme contribue aussi au maintien à domicile des aînés en offrant un service de repas livrés à domicile (popote roulante).

- Employés : 40
- Bénévoles : 330
- Clientèle : 3 500 personnes (moyenne d'âge : 68 ans pour le Centre de loisirs et 78 ans pour la popote roulante)
- Chiffre d'affaires : 2 M\$ / an
- Budget TI : en moyenne 30 000 \$ /an (environ 1,5 % du chiffre d'affaires)

APERÇU DU PROJET NUMÉRIQUE PHARE

Au cours des dernières années, l'accroissement de la clientèle et des services offerts ont amené une grande complexité dans le traitement des transactions et de la donnée client. La gestion des horaires des bénévoles représentait également un défi logistique considérable et comptait de nombreuses heures ressources en affectation.

Un projet de refonte du logiciel de gestion s'est mis en branle avec pour objectif d'optimiser la gestion des opérations par l'automatisation de certains processus de gestion (l'introduction des transactions en ligne avec la clientèle, par exemple) et la réorganisation efficace du travail. La nouvelle version du logiciel (Gaby II) a permis une gestion intégrée des activités de loisirs (intégration du logiciel de gestion à l'arrière-boutique du site Internet pour l'inscription en ligne) et de la chaîne de production des repas (de la commande à la livraison). L'informatisation de la base de données-clients, la facturation électronique et la gestion numérique de l'affectation (tâches et horaires) des bénévoles ont été les principales fonctionnalités ajoutées.





RÉSULTATS, AVANTAGES ET BÉNÉFICES

Les tâches administratives requièrent aujourd'hui moins de temps-ressource, ce qui a permis d'utiliser de nouvelles compétences chez certains membres de l'équipe et de les affecter à des tâches plus stimulantes. La réorganisation a aussi permis de faire une certaine économie en réduisant l'affectation administrative d'une vingtaine d'heures par semaine.

Quant à elle, l'inscription en ligne a permis de réorganiser tout le processus d'inscription aux activités de loisirs. L'entreprise n'a plus à tenir de grandes journées d'inscription stressantes pour les employés et les bénévoles concernés, compte tenu de la foule qu'il y avait à gérer. Les clients apprécient de ne plus avoir à se déplacer et à attendre en file. Ils ont quand même accès à un service de qualité s'ils ont des questions ou besoin de soutien à l'inscription.

Par ailleurs, la direction a accès à une meilleure information de gestion (plus précise et plus juste) et à de nouveaux indicateurs de performance, ce qui permet de prendre de meilleures décisions d'affaires.

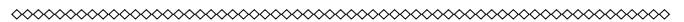
LEÇONS APPRISSES (DÉFIS, BONS COUPS, ETC.)

Une première expérience de refonte s'est soldée par un échec, ce qui a engendré des dépenses inutiles et, surtout, une méfiance de la part de l'équipe et du conseil d'administration. Les causes : un mauvais arrimage entre les besoins de l'entreprise et les solutions numériques disponibles, puis une première collaboration d'affaires plutôt difficile avec un fournisseur technologique. Pour redresser la situation, l'équipe de direction a refait l'exercice d'analyse de ses besoins, a su convaincre la haute direction de réinvestir, a nommé un chargé de projet et a octroyé un nouveau mandat à une firme qui connaissait l'entreprise et avec qui les membres ont bâti une relation de confiance.

Le projet de refonte s'est amorcé avec une révision des processus de gestion pour bien cerner les améliorations visées et préciser les attentes avec le fournisseur. L'automatisation et l'usage du numérique ont un impact sur toute la chaîne de valeurs de l'entreprise. Pour l'inscription en ligne, par exemple, c'est tout le processus du traitement de l'inscription qui a été revu, pas seulement l'interface permettant de s'inscrire à partir du site Internet.

Pour l'analyse des besoins, tous les membres de l'équipe touchés par le projet ont été consultés, des coordonnateurs jusqu'aux bénévoles. La communication en continu avec l'équipe a facilité la gestion du changement et la proposition d'un outil adapté. Un répondant unique a été mandaté pour la gestion du projet. À la première tentative, plusieurs personnes se partageaient les rôles de suivi, notamment avec le fournisseur, ce qui a provoqué plus de confusion qu'autre chose. « Les employés ne sont pas réticents à adopter de nouvelles pratiques numériques quand les outils fonctionnent bien. Gaby I ne convenait plus et générait des frustrations, l'accueil de Gaby II a été favorable, parce qu'il répond aux besoins de l'équipe et facilite leur quotidien. »

La direction a procédé à une bonne planification des besoins de formation et d'appropriation, pour les membres de l'équipe, mais aussi pour la clientèle. Il fallait permettre à tous d'approprier les nouvelles façons de faire. « Certains clients sont encore réticents à faire des achats en ligne avec leur carte de crédit, il y a encore de la sensibilisation à faire, mais de moins en moins ! »



sercovie.org

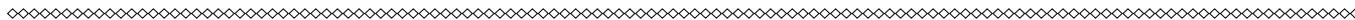
Merci à Monsieur Rémi Demers,
directeur général

Cas 2

Défi Polyteck

Défi Polyteck est née en 2014 de la fusion de trois entreprises adaptées de l'Estrie, dont la première avait été fondée il y a plus de 35 ans. Sa mission est de créer des emplois de qualité pour des personnes ayant des limitations fonctionnelles (programme de réinsertion) afin d'améliorer leur qualité de vie. Les trois champs d'activités sont la récupération et la revalorisation (ordinateurs, mobilier, etc.) ; la sous-traitance industrielle (manutention, etc.) et la production industrielle (présentoirs, déchetage, etc.).

- Employés : 175 pour les 2 usines
- Stagiaires : 60
- Clientèle : Entreprises (B2B business-to-business)
- Chiffre d'affaires : 5 000 000 \$ / an
- Budget TI : en moyenne 25 000 \$ / an (moins de 1 % du chiffre d'affaires), en plus des coûts d'acquisition initiaux du progiciel au montant de 80 000 \$



APERÇU DU PROJET NUMÉRIQUE PHARE

L'entreprise a procédé à la mise en œuvre d'un progiciel de gestion intégrée de type ERP (*Enterprise Resource Planning*) (Prextra), un système conçu pour gérer les fonctions essentielles de l'entreprise (production, comptabilité, ressources humaines, inventaire, ventes et approvisionnement), mais aussi, et surtout, pour obtenir une lecture en temps réel de la production, de la vente et des services qui sont offerts. Le projet, lancé il y a sept ans, se poursuit continuellement par l'intégration de nouveaux modules personnalisés aux besoins propres de l'entreprise. Le logiciel de gestion précédemment utilisé était à la fin de sa vie utile et il n'y avait plus de soutien disponible. Il fallait optimiser la gestion en réduisant le nombre d'outils utilisés, pour ainsi éviter la double, voire la triple saisie de données.

Les nouvelles fonctionnalités numériques sont l'intégration de la gestion comptable, financière et des ressources humaines (paie, base de données client, contrôle de l'inventaire, service à la clientèle (suivi des commandes). Le progiciel offre même un module de suivi du dossier informatisé des employés en réinsertion, ce qui permet de bonifier les programmes par un meilleur suivi du dossier des employés et des plans de formation.



RÉSULTATS, AVANTAGES ET BÉNÉFICES

L'usage du nouvel outil a permis un accroissement de la productivité : les employés administratifs n'ont plus eu à faire le pont entre les différents logiciels de gestion. Il y a donc moins d'entrées des données multiples, ce qui permet de raccourcir les processus administratifs. Il y a un meilleur contrôle des coûts et des délais, car les processus de production ont été optimisés. Par exemple, la gestion améliorée de la cédule de production et des feuilles de route a eu un impact positif sur les prix de revient.

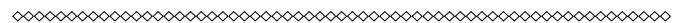
L'usage de l'ERP a également permis de diversifier les sources de revenus, puisque de nouveaux services ont été ajoutés dans l'offre de l'entreprise, comme la gestion d'inventaire de clients. Les meilleures pratiques d'achat et de gestion des inventaires ont quant à elles permis de réduire les sources de gaspillage.

LEÇONS APPRIS (DÉFIS, BONS COUPS, ETC.)

Le principal défi rencontré concerne l'appropriation de l'usage numérique. Bien que le projet ait été généralement bien accueilli, certains employés ont manifesté un sentiment d'insécurité face au changement. Les formations et le développement des compétences sont essentiels et requièrent un effort considérable. « Si les ressources financières disponibles à la formation étaient encore plus grandes, cela permettrait de poursuivre la formation de super utilisateurs pour tirer profit de tout le potentiel de l'outil et être encore plus efficace. »

Un des éléments primordiaux dans le succès du projet numérique a été de développer une bonne relation d'affaires avec le fournisseur externe. Le choix de la solution a également été déterminant, car en optant pour un produit utilisé par le même type d'entreprise (de réinsertion ou adaptée), cela a permis de bénéficier du développement technologique des uns et des autres (modules adaptés aux particularités du secteur à un coût raisonnable).

Il est également essentiel de cultiver l'ouverture des employés à l'acquisition de nouvelles compétences.



defipolyteck.com

Merci à Monsieur Serge Sylvain,
directeur général

Cas 3 et 4

Des EÉSAD en mode sans papier

Les EÉSAD sont des entreprises d'économie sociale en aide à domicile qui se spécialisent dans les services d'aide à la personne, comme l'entretien ménager, l'aide aux repas, l'aide aux courses, l'assistance à la personne et plus encore ! Au Québec, on compte 100 EÉSAD qui offrent plus de sept millions d'heures de services à 100 000 usagers et emploient 7 800 préposés d'aide à domicile.

- Employés : 26 préposés d'aide à domicile (PAD) + 2 employés de gestion
- Clientèle : 270 citoyennes et citoyens dont l'âge moyen est de 85 ans
- Chiffre d'affaires : 527 000 \$ / an
- Budget TI : En moyenne 1 500 \$ / an (moins de 1 % du chiffre d'affaires)

LA COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ D'AIDE À DOMICILE HAUTE-CÔTE-NORD (CSAD HNC)

La CSAD HCN a vu le jour en 2006 et sa mission vise à offrir des services à l'ensemble de la population de la Haute-Côte-Nord, en mettant la priorité sur les usagers de 65 ans et plus en perte d'autonomie et les personnes handicapées. Elle offre des services d'aide à la vie domestique, comme l'entretien ménager lourd et léger, l'entretien des vêtements, la préparation de repas, l'approvisionnement et autres courses. La CSAD HCN collabore aussi à un projet de répit pour les proches aidants.



APERÇU DU PROJET NUMÉRIQUE PHARE

La coopérative a amorcé un virage « sans papier » en 2015, dont la première phase a été l'acquisition de tablettes numériques pour les préposés d'aide à domicile (PAD). L'objectif était de transmettre l'horaire de travail électroniquement et de faire signer les bons de service aux clients directement sur les tablettes, réduisant ainsi le nombre d'impressions. La transmission des données se fait par WiFi (de la maison, du bureau ou de tout autre lieu connecté) et requiert simplement l'usage du logiciel Adobe.

Avant le virage, les préposés devaient récupérer leur horaire au bureau ou le recevoir par la poste et faire les mêmes manipulations pour les relevés de service de la clientèle. En plus de générer des dépenses en frais de déplacement, en papeterie et en frais postaux, cela engendrait une perte d'efficacité importante, surtout que la poste transite maintenant à l'extérieur de la région et occasionne des délais de distribution.



RÉSULTATS, AVANTAGES ET BÉNÉFICES

L'introduction de cet usage numérique a entraîné une efficacité accrue des processus de gestion. Le traitement des bons de service pouvait prendre plusieurs jours de travail avec la préparation et la vérification manuelle des factures, maintenant il demande moins d'une heure. On peut ainsi libérer du temps, se concentrer sur d'autres tâches et éviter des erreurs de saisie ou la perte de données confidentielles en raison de lettres perdues, etc.

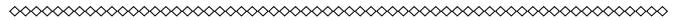
L'équipe ressent un grand sentiment de valorisation et de fierté, puisqu'elle est l'une des premières ÉÉSAD « sans papier » au Québec. Le développement de nouvelles compétences numériques chez les préposés, certains n'ayant jamais eu accès aux TIC avant, leur procure une nouvelle source de motivation et de satisfaction dans leur travail. Cela a également une incidence positive sur la clientèle qui a accueilli favorablement le virage. « Les clients ont hâte de signer sur la tablette ! »



LEÇONS APPRIS (DÉFIS, BONS COUPS, ETC.)

Le principal défi a été de mobiliser l'équipe pour changer ses façons de faire et apprivoiser l'usage de la tablette. Au début, il y avait beaucoup ont manifesté des craintes, mais aujourd'hui personne ne reviendrait en arrière.

Une première étape d'expérimentation (2 semaines) avec une préposée qui n'avait pas d'expérience avec le numérique a permis de bien identifier toutes les difficultés potentielles et de préparer la formation. Afin de faciliter la transformation et le virage complet « sans papier », la direction a opté pour une intégration graduelle pour s'approprier un nouvel usage à la fois. « Il convient de commencer tranquillement en respectant le rythme de chacun. » En moins de 6 mois, il n'y avait plus de questions sur l'utilisation de la tablette, « on peut maintenant penser à intégrer autre chose ».



csadhcn.ca

Merci à Madame Sylvie Gagnon,
directrice générale

La MaisonNette Sud-ouest

Fondée en 1997, la MaisonNette Sud-ouest offre des services de popote roulante et d'entretien ménager au domicile de personnes âgées en perte d'autonomie et à faible revenu, ainsi qu'à celui de foyers actifs dans les secteurs de Saint-Henri, de la Petite-Bourgogne, de Verdun, de l'Île-des-Sœurs, de Pointe-Saint-Charles, de Côte-Saint-Paul et de Ville-Émard. Elle est gérée par l'organisme C.A.D.R.E. (Centre d'action de développement et de recherche en employabilité) qui poursuit deux missions : réintégrer dans le milieu du travail les personnes vivant avec une maladie mentale sévère et persistante, et aider les personnes âgées en leur offrant divers services.

APERÇU DU PROJET NUMÉRIQUE PHARE

La coopérative a elle aussi amorcé son virage numérique par l'acquisition de tablettes numériques pour son équipe de préposés à domicile, mais en intégrant également un nouveau logiciel de gestion. L'objectif était d'automatiser certaines fonctions managériales, dont la facturation et la gestion des horaires. Grâce à l'usage de la tablette, les préposés peuvent désormais gérer le dossier client et leur temps de travail à distance, sans devoir passer au bureau. Au moment où elles offrent le service au domicile des aînés, elles complètent le bordereau de service qui détaille les tâches et les heures effectuées, font signer les clients, inscrivent le numéro de chèque et transmettent l'information par Internet (réseau 4G) au logiciel comptable. Tout le processus de facturation de la clientèle et de paye des employés est ainsi automatisé. Le traitement des chèques est numérique grâce à l'usage de la lecture optique des données bancaires.



Cas 5

Journal Ensemble

Presse coopérative et indépendante, le Journal Ensemble se donne la mission d'améliorer l'accès des citoyens à l'information, particulièrement sur la coopération, les coopératives, la citoyenneté et la démocratie. Depuis la disparition du Journal Ensemble ! à la fin du siècle dernier, le mouvement coopératif n'avait plus de média dédié. Avec ce nouveau journal indépendant fondé en 2010, la coopérative peut être portée à l'attention du grand public, qui bénéficie également d'un accès coopératif à l'information. Un journal équitable, pour un monde équitable et solidaire.

- Employés : 8 membres pigistes provenant de différentes régions du Québec
- Bénévoles : 4
- Clientèle : 2 500 citoyennes et citoyens dont l'âge moyen varie de 25 à 44 ans

APERÇU DU PROJET NUMÉRIQUE PHARE

L'objectif étant de faire renaître le Journal Ensemble, le projet de la coopérative a été de créer un journal en ligne appuyé par l'usage d'une nouvelle plateforme Web. L'outil choisi offre plusieurs fonctionnalités, dont une vitrine Web pour la parution des contenus, un logiciel de gestion interne de la production et de la publication des articles et des options de publipostage. Le flux d'édition simplifié permet aux journalistes de déposer eux-mêmes les articles automatiquement transmis aux éditeurs pour la relecture. Une infolettre reliée à une plateforme de financement (*Nation Builder*) permet de solliciter le soutien des lecteurs du journal.

Les premières éditions numériques du journal ont été lancées en 2011, puis la coopérative a déployé sa présence sur les médias sociaux Twitter et Facebook. L'usage de la plateforme Web permet d'offrir des publicités de contenus commanditées, une occasion de financement peu dispendieuse, rentable et jugée pertinente pour le journal. La coopérative promeut également les événements des acteurs de l'économie sociale. Les prochaines phases du projet sont d'accroître la visibilité Web grâce à Pinterest et LinkedIn, avant de rejoindre toutes les autres plateformes sociales.

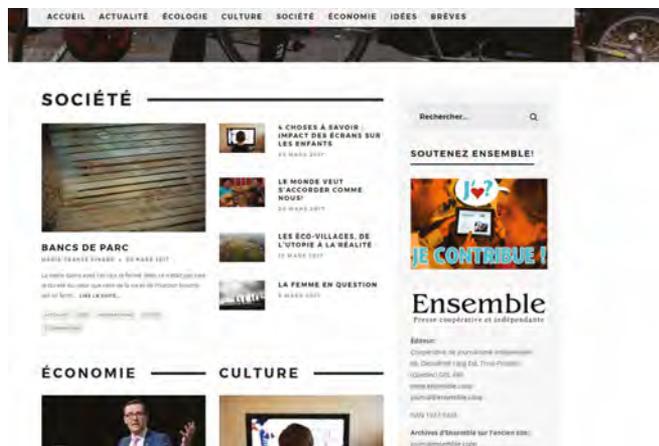


RÉSULTATS, AVANTAGES ET BÉNÉFICES

Ce virage numérique a permis d'atteindre une nouvelle clientèle et de se déployer sur le territoire, puisqu'à l'origine, le Journal Ensemble n'était pas distribué à la grandeur du Québec. L'usage d'Internet a permis à l'équipe de s'ouvrir et de développer des liens avec un nouveau lectorat, mais également d'avoir des yeux un peu partout sur ce qui se passe sur la planète. Le site fait d'ailleurs la promotion de multiples initiatives internationales, une bonification des contenus offerts. Aussi, le numérique permet le multicanal, une diffusion par des moyens variés. Cela stimule la transformation du métier de journalistes et permet d'approfondir la connaissance du lecteur. Enfin, les processus de rédaction ayant été améliorés, l'usage d'une plateforme numérique simple et conviviale facilite la mise en ligne des contenus.

LEÇONS APPRISSES (DÉFIS, BONS COUPS, ETC.)

Le projet a été soutenu par toute l'équipe qui était très enthousiaste et emballée par le virage numérique. Cependant, l'usage des réseaux sociaux a suscité plus de réticences et de plus grands efforts d'appropriation. L'usage facile apparent de Facebook, biaisé par l'usage personnel qu'on en fait, se révèle plus complexe dans une perspective professionnelle. Il convient d'investir dans le développement des compétences en communications numériques, cela évite de faire des erreurs et permet de tirer profit de tout le potentiel de cet outil de travail prometteur. L'embauche d'une ressource spécialisée dans les réseaux sociaux est recommandée, mais le recrutement n'est pas toujours facile. Bien entendu, l'un des grands enjeux du journal demeure le financement des activités et de la promotion de la plateforme. La recherche de fonds demande de se réinventer continuellement et stimule la créativité.



Ensemble
Presse coopérative et indépendante

journalensemble.coop

Merci à Madame Nathalie Deraspe,
présidente du conseil d'administration
et rédactrice en chef

Cas 6

La Remise

Fondée en 2014, La Remise est une coopérative de solidarité qui met en commun des appareils utilitaires (outils), des espaces de travail et des connaissances afin d'augmenter la capacité d'agir de ses membres, tout en facilitant une transition vers un mode de vie plus résilient, solidaire et écologiquement responsable. La Remise offre aussi la possibilité de suivre des formations portant sur divers thèmes.

- Employés : Aucun
- Bénévoles : 80
- Clientèle : 1 514 citoyennes et citoyens
- Chiffre d'affaires : 35 000 \$ à 40 000 \$ / an
- Budget TI : en moyenne 1 000 \$ / an (environ 2,5 % du chiffre d'affaires)

APERÇU DU PROJET NUMÉRIQUE PHARE

La Remise avait besoin d'un outil numérique pour la gestion de ses prêts et de l'inventaire de son registre. Avant même que la coopérative n'existe, il a fallu répertorier toutes les solutions existantes. L'équipe s'est tournée vers le logiciel *myTurn*. Accessible sous licence collaborative, ce logiciel est devenu la pierre angulaire de la coopérative, gérant tous les abonnements des utilisateurs ainsi que toute la structure de prêts. Cependant, le logiciel uniquement anglophone a dû être préalablement traduit en français. D'autres solutions à code source ouvert ont été envisagées, mais n'ont pas été retenues, car elles n'offraient pas d'option de soutien.

La Remise souhaitait s'appuyer sur une solution numérique ayant fait ses preuves afin de pouvoir reproduire son modèle pour d'autres organisations désireuses de lancer un projet similaire, au Québec comme à l'international. L'histoire numérique de La Remise inclut également une campagne de sociofinancement à succès tenue au début de l'année 2015, un projet qui a créé une forte mobilisation de la communauté sur les médias sociaux.



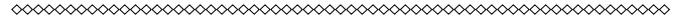


RÉSULTATS, AVANTAGES ET BÉNÉFICES

Un bénéfice essentiel de la mise en œuvre de ce projet numérique repose sur le fait que sans cette technologie, la fondation même de l'entreprise collective aurait été compromise. L'existence de la coopérative, jeune pousse ancrée dans le mouvement de l'économie collaborative, s'articule autour du numérique.

LEÇONS APPRIS (DÉFIS, BONS COUPS, ETC.)

Alors que La Remise recrute et mobilise assez facilement des bénévoles grâce à l'usage des réseaux sociaux, son plus gros défi réside surtout dans la gestion de ses bénévoles. Pour répondre à cet enjeu, la coopérative a mis sur pied un système de communication par courriel et de gestion documentaire partagée. Au défi de la gestion logistique du personnel et des nombreux bénévoles, s'ajoute l'adaptation requise à l'éventail des compétences numériques de chacun. « Il ne suffit pas d'intégrer les bons outils, encore faut-il savoir bien les utiliser. » L'usage quotidien de la technologie dans la gestion de la coopérative complexifie la tâche de certains bénévoles moins habitués au numérique. Et comme les ressources sont changeantes, il faut développer des méthodes d'appropriation efficaces et accessibles. À court terme, le conseil d'administration ne souhaite pas réinvestir dans le développement de solutions technologiques sur mesure à l'interne, mais veut plutôt investir davantage dans la mise en place d'une formation continue des bénévoles.



laremise.ca

Merci à Monsieur Mathieu Vanier,
bénévole chargé des technologies

Cas 7

Groupe TAQ

Fondé en 1979, le Groupe TAQ est un organisme à but non lucratif situé à Québec qui a pour mission de réaliser l'intégration socioprofessionnelle de personnes ayant des limitations physiques, intellectuelles ou psychiques. L'organisme offre des solutions de sous-traitance dans les secteurs de l'alimentation, de l'industrie pharmaceutique et de l'assemblage industriel. Elle offre également des solutions postales aux entreprises.

- Employés : 260 personnes, dont 70 % vivent avec des limitations fonctionnelles
- Chiffre d'affaires : 6,8 M\$ / an

APERÇU DU PROJET NUMÉRIQUE PHARE

Il n'y a pas si longtemps, les usages numériques étaient très peu répandus dans l'entreprise. Il y avait un rattrapage à effectuer pour actualiser les fonctions managériales. L'entreprise a donc entrepris différentes initiatives, de la numérisation de ses documents à la mise en œuvre d'un ERP (*enterprise resource planning*), un progiciel de gestion intégrée. Côté bureautique et communications numériques, c'est la suite Google pour les organismes à but non lucratif qui a été choisie.

Le ERP vise une intégration de la gestion des ressources humaines et de la production. Étant une entreprise qui offre des emplois adaptés ou en insertion professionnelle, le dossier numérique des employés devait pouvoir intégrer le suivi avec différents intervenants internes. Les objectifs poursuivis par la mise en œuvre de l'ERP étaient de standardiser les méthodes et les processus de travail des trois divisions, de mieux accompagner les employés dans leur cheminement et de développer de nouveaux services à la clientèle. Le virage numérique visait également de faire une refonte du site Internet et l'initiation à l'usage des réseaux sociaux. Des employés s'occupent désormais de cette interaction Web, de nouvelles compétences acquises. Aujourd'hui, près de 90 % des communications se font à l'aide du numérique.





RÉSULTATS, AVANTAGES ET BÉNÉFICES

Le Groupe TAQ constate aujourd'hui tous les avantages de son virage numérique, malgré les embûches et les défis qui ont dû être relevés. Cette transformation a notamment permis de répondre à un volume d'affaires plus élevé et de réduire certaines tâches administratives, donc d'accroître la productivité. Le numérique a aussi permis d'organiser la circulation des connaissances, ce qui facilite l'accès rapide à une information juste et contribue à une meilleure prise de décisions. Finalement, toutes ces étapes ouvrent la voie à la prochaine étape, le passage à une communication et à des transactions numériques avec la clientèle.

LEÇONS APPRIS (DÉFIS, BONS COUPS, ETC.)

Le principal enjeu a été la mobilisation et l'appropriation des nouveaux usages par les employés. Le défi était considérable, car au-delà de la formation technique aux outils, des processus de travail devaient être transformés. Cela a toutefois permis d'alléger les tâches d'une majorité d'employés. Pour d'autres, de nouvelles tâches ont été créées. La période de transition a été plus longue que prévu, mais aujourd'hui, la plupart des employés sont à l'aise avec les nouveaux usages.

Au final, les employés ont l'impression de s'être actualisés et d'avoir développé de nouvelles compétences. Au-delà de la valorisation professionnelle, cela a eu un impact positif sur leur estime personnelle. Cette première étape dans le virage numérique a contribué à instaurer un climat de confiance dans l'entreprise, qui se sent davantage prête à entreprendre les prochaines démarches.



groupetaq.com

Merci à Madame, Nathalie Arseneault,
contrôleure

Cas 8

Coopérative La Mauve

Fondée en 2002 à Saint-Vallier, La Mauve est une coopérative qui a pour mission de travailler au développement du territoire par la mise en marché de produits locaux et biologiques, de même qu'à la sensibilisation et à l'éducation à l'écoalimentation. La mise en marché des produits s'est d'abord déployée à l'aide d'un seul magasin, avant que l'entreprise entreprenne d'élargir sa zone de livraison et de développer de nouveaux marchés. La coopérative distribue, transforme et met en valeur les produits de plus de 40 membres de Chaudière-Appalaches.

- Employés : 12
- Bénévoles : 20
- Clientèle : 1 000 citoyennes et citoyens dont l'âge moyen est de 45 ans
- Chiffre d'affaires : 900 000 \$ / an
- Budget TI : en moyenne 4 500 \$ / an (moins de 1 % du chiffre d'affaires)

APERÇU DU PROJET NUMÉRIQUE PHARE

La Mauve a entrepris sa transition vers le commerce électronique par le développement d'une plateforme technologique sur mesure pour lier les achats en ligne à son logiciel de gestion. Ce projet de développement numérique s'est avéré un échec, ce qui a mené l'entreprise à réorienter ses choix, à revoir ses besoins, puis à opter pour une plateforme d'achat en ligne commerciale offerte sur le marché. Cette nouvelle solution présente les fonctionnalités recherchées : elle permet de faire le lien entre les transactions Web des clients et la gestion des inventaires, les commandes aux fournisseurs et le système de facturation aux clients. Elle permet également de gérer les paiements mensuels de ses clients. Le projet de passage au commerce électronique avait pour objectif de développer le marché de la coopérative en offrant un panier personnalisable aux clients, afin d'accroître le nombre de clients, mais aussi la valeur de leurs achats mensuels. Pour arriver à générer un plus grand volume d'affaires, l'entreprise a dû augmenter son nombre de points de livraison, ce qui a également permis de renforcer sa mission sociale, d'offrir de meilleures conditions de travail à ses employés et d'intégrer des pratiques de travail qui soutiennent mieux toutes leurs opérations à moyen terme.





RÉSULTATS, AVANTAGES ET BÉNÉFICES

Par le biais du projet, de nouvelles compétences numériques et de communication ont été développées. De nouveaux employés ont été accueillis dans l'équipe, ce qui a contribué à un nouveau climat de travail « rafraîchissant ». Comme La Mauve a dû réorganiser certains processus de travail, des tâches inutiles et inefficaces ont été abandonnées au profit de nouvelles fonctions plus stimulantes. Avant l'usage des nouveaux outils numériques, toute la gestion des commandes et le système de facturation étaient traités par les employés à partir de classeurs Excel. Aujourd'hui, les opérations courantes sont intégrées et permettent d'avoir accès à des informations à jour en temps réel, en plus de permettre une gestion automatisée des stocks reliés aux producteurs. La clientèle est, quant à elle, beaucoup plus autonome dans la gestion de ses commandes : « Elle peut ajouter des articles à son panier, connaître l'état de sa commande, payer en ligne, etc. » De manière générale, en facilitant la gestion des opérations et en ayant une information exacte véhiculée, c'est toute la prestation de services qui s'est professionnalisée par le soutien de bons outils et la mise en place des bonnes pratiques. Le virage numérique a aussi permis de développer des pratiques de communication qui cadrent avec sa mission : l'utilisation des médias sociaux pour partager du contenu exclusif aux employés (groupe privé Facebook) et l'augmentation de la communication bidirectionnelle avec sa clientèle (infolettre pour les membres et page Facebook publique). Ces interactions numériques ont bonifié la relation avec la clientèle, en plus d'accorder une plus grande visibilité à la coopérative et aux producteurs.

LEÇONS APPRISSES (DÉFIS, BONS COUPS, ETC.)

Les difficultés initiales rencontrées dans le développement et la mise en œuvre avortée d'une première plateforme sur mesure a permis de réaliser l'importance d'une analyse des besoins détaillée pour éviter les incompréhensions éventuelles et une relation d'affaires difficile avec le fournisseur technologique retenu. L'expérience a aussi permis de mieux analyser les éléments requis et les échéances liés à la réalisation d'un projet numérique. Pour La Mauve, le changement de cap vers l'usage d'une technologie existante et éprouvée par une tierce entreprise évoluant dans un contexte semblable a permis de minimiser les risques d'échec et de bénéficier d'une plateforme adaptée et stable. L'échec initial a entraîné de nombreux effets négatifs : perte de temps, mauvaise allocation des ressources, relations conflictuelles, logiciel non fonctionnel, départ du webmestre. La coopérative constate, avec le recul, que le financement dédié et le temps alloué à la création de la première plateforme étaient trop restreints. En effet, il n'y avait pas suffisamment de ressources disponibles pour la phase cruciale de la mise en œuvre ni pour la formation. En revanche, une fois que le nouveau logiciel fonctionnel a été mis en place, les craintes et les erreurs n'ont pas été répétées. Seul bémol de l'usage d'une plateforme commerciale : « le fait de dépendre d'un fournisseur externe pour la prestation de service est un facteur d'insécurité, et le fait d'être plusieurs utilisateurs d'une même plateforme ralentit les développements requis pour s'adapter à nos marchés propres. Le développement d'un service automatisé a permis de faire croître la clientèle et de la fidéliser, mais l'effort de développement et d'adaptation des outils technologiques demeure considérable pour une petite organisation ! »



lamauve.com

Merci à Madame Marie Lacasse,
coordonnatrice

Cas 9

Projet Bwat (SODER)

Fondée en 1996, la SODER (Société de développement environnemental de Rosemont) est un organisme d'économie sociale à but non lucratif qui développe des projets environnementaux à forte dimension sociale. Issue du monde communautaire du quartier Rosemont à Montréal, et forte du soutien de ses partenaires de l'économie sociale, la SODER accompagne les citoyens et les professionnels vers le développement durable. Le projet BWAT est un projet de mobilier urbain connecté issu de la SODER et notamment de son écoquartier.

- Employés : 20 à temps plein
- Bénévoles : 140
- Clientèle : citoyens et organisations
- Chiffre d'affaires : 1,2 M\$ / an.
- Budget TI : en moyenne 170 000 \$ / an (environ 14 % du chiffre d'affaires)

APERÇU DU PROJET NUMÉRIQUE PHARE

Le projet Bwat s'inscrita dans l'économie collaborative par le partage de biens et d'objets entre des citoyens. L'écoquartier de la SODER a mobilisé un comité autour de la question des ruelles de demain, qui a imaginé une initiative visant à faciliter et à systématiser le partage de biens entre citoyens. Le projet Bwat propose de mettre en place un point de chute (de services) vers l'extérieur, c'est-à-dire un point de livraison traditionnel qui permettra de développer de nouveaux services aux citoyens d'une ruelle, comme les achats groupés de paniers bios, etc. L'objectif est de créer un réseau de boîtes connectées qui offre une solution de rechange aux livraisons de dernier kilomètre posant souvent problème en milieu urbain. La première étape de ce projet numérique a été le développement d'un prototype pour l'Éco2fest de Quishare Québec à l'été 2016.

Les usages du numérique sont au cœur même du concept, entre autres pour optimiser toutes les fonctionnalités souhaitées des boîtes, comme les accès sécurisés et les processus d'ouverture et de fermeture. Des solutions innovantes sont envisagées, notamment pour répondre aux enjeux d'interconnexion, par l'usage de toutes les technologies de blocs pour la livraison et le partage entre les différents intervenants. La SODER envisage l'usage de la technologie RFID pour la gestion des objets, de leur inventaire à la logistique des déplacements, de même qu'une application mobile de connexion pour la communication numérique avec les citoyens (avis de livraison, de disponibilité, etc.).





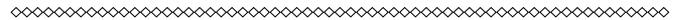
BÉNÉFICES ET RÉSULTATS ENVISAGÉS

Le projet permettra d'offrir de nouveaux produits et services aux citoyens. L'impact sera à la fois environnemental et social. Environnemental, car le projet vise à soutenir l'émergence de quartiers à faible carbone et à mutualiser les déplacements des véhicules et des personnes, à faciliter le mouvement des achats de proximité et à réduire la production et l'achat d'objets qui n'ont qu'un usage ponctuel. Le projet Bwat vise également un impact social, car il participera à créer de la valeur entre plusieurs acteurs qui contribuent à la livraison d'un objet d'un point A vers un point B grâce à la technologie de blocs (*blockchain*) et de créer un lien social en concevant les boîtes comme des lieux de rencontre et de partage entre citoyens.

PREMIÈRES LEÇONS APPRIS

Le premier défi est celui de la mutualisation des ressources, autant sur le plan conceptuel de la consommation et du transport, que dans la conception même de l'initiative. Le projet implique de nombreux acteurs qui œuvrent dans un mode collaboratif pour cerner ensemble des pistes de solutions, autant dans la démarche logistique que pour le développement des technologies requises. Pour y arriver, la SODER s'entoure d'experts du domaine et développe ses compétences de collaboration, mais les efforts requis nécessitent des dépenses difficiles à financer.

Bwat est un projet d'économie collaborative qui évolue dans une perspective de développement durable. La portée environnementale de la ruelle verte, jumelée aux usages innovants du numérique, offre un terrain favorable à l'expérimentation de nouvelles façons de vivre ensemble entre citoyens mobilisés. La SODER souhaite que le pilote permette éventuellement un déploiement à plus grande échelle et qu'il contribue à la transformation des habitudes de consommation des citoyens.



soder.qc.ca

Merci à Madame Charlotte Brut,
responsable développement et innovation

Cas 10

L'itinéraire

Fondée en 1988 à Montréal, l'entreprise L'itinéraire a pour double mission de sortir les individus de la rue en leur permettant de devenir des entrepreneurs sociaux et de communiquer sur des enjeux qui les concernent par l'édition d'un magazine papier : « la voix des sans-voix ». L'itinéraire responsabilise ses « camelots » et les aide à développer leur pouvoir d'agir sur leur condition financière et sociale. En plein contexte de crise de l'industrie du papier et devant une stagnation des ventes, L'itinéraire a entrepris un virage numérique en développant un magazine numérique.

- Employés : 14
- Bénévoles : 50
- Clientèle : 15 000 lectrices et lecteurs dont l'âge moyen est de 52 ans
- Budget TI : en moyenne 63 k\$ / an (plus de 20 % du chiffre d'affaires)

APERÇU DU PROJET NUMÉRIQUE PHARE

L'itinéraire a procédé à une refonte complète de son site Web et a lancé en 2016 une édition numérique de son magazine : *L'itinéraire Extra*. Ce projet présente un virage majeur, puisqu'il s'agit de bonifier certains articles du magazine par du contenu multimédia exclusif, de mettre en ligne un aperçu de l'édition papier, en plus de fournir des textes journalistiques exclusifs en complément. Ce virage a nécessité la mise en place d'une nouvelle plateforme Web conçue pour représenter et soutenir la mission de l'entreprise. L'intention de l'équipe était de proposer un langage inclusif, de même que de nouveaux contenus. Le virage numérique avait aussi pour objectif le développement d'un nouveau segment de marché : les jeunes, une cible moins mobilisée par la version papier.



Cas 11

UTILE

Fondée au début de 2013 à Montréal, l'Unité de travail pour l'implantation de logement étudiant (UTILE) est un OBNL dont la mission s'appuie sur le développement, l'étude et la promotion du logement étudiant au Québec dans une formule coopérative. UTILE souhaite développer plusieurs centaines de logements partout au Québec, au sein d'un parc immobilier abordable.

- Employés : 10
- Bénévoles : 3
- Clientèle : 150 citoyennes et citoyens
- Chiffre d'affaires : 200 000 \$ / an. (jusqu'en 2018 seulement)
- Budget TI : en moyenne 4 000 \$ /an (environ 2 % du chiffre d'affaires)

APERÇU DU PROJET NUMÉRIQUE PHARE

Afin de faciliter la collaboration et la communication au sein de l'équipe, l'organisme utilise une plateforme Web dédiée à la gestion de projet (Podio). Cet outil permet de gérer et de partager la documentation, de suivre l'avancement du projet et de préciser qui est responsable de quoi. La plateforme offre également des fonctionnalités de gestion de la relation avec la clientèle et les partenaires, ce qui facilite entre autres la négociation avec les propriétaires de terrain, la gestion des offres d'achat, la coordination des événements, la gestion et le recrutement des ressources humaines, le partage des procès-verbaux et des autres documents afférents aux rencontres du conseil d'administration. Enfin, certaines options permettent de réaliser une partie des activités liées à la gestion financière par le suivi des entrées et des autres revenus.

L'entreprise a développé six objectifs directeurs pour son projet numérique, notamment la collaboration fluide (c'est-à-dire la facilité d'intégrer de nouvelles personnes au sein de l'équipe, entre autres par l'usage d'outils simples et conviviaux), la transparence des informations, l'efficacité (des ressources qui ne demandent pas beaucoup de temps et d'énergie et permettent d'en gagner), la modularité (outil évoluant en fonction de la croissance), l'horizontalité (ne pas avoir de silos, outils permettant de ne pas faire de division entre gestionnaires et employés) et la dématérialisation (soutenir le travail à distance).





RÉSULTATS, AVANTAGES ET BÉNÉFICES

Pour atteindre les objectifs ciblés, l'UTILE a réalisé une veille des logiciels disponibles sur le marché, à prix abordable, qui offrent les fonctionnalités permettant de répondre aux besoins. À la suite de l'appropriation de la plateforme et de la mise en place de processus de collaboration, plusieurs résultats ont été rapidement atteints : il s'est avéré facile d'intégrer des personnes à l'équipe, la fluidité des échanges et des partages a contribué à l'efficacité de réalisation de livrables, etc. Pour illustrer les bénéfices, l'UTILE mentionne : « On n'aurait pas été capable d'encadrer notre croissance sans cet outil. »

LEÇONS APPRIS (DÉFIS, BONS COUPS, ETC.)

Pour l'entreprise, la réalisation d'une recherche des solutions après avoir fait la liste des objectifs à atteindre et des fonctionnalités souhaitées a permis d'identifier une solution abordable offerte sur le marché, évitant ainsi de développer des outils personnalisés sur mesure. Le choix d'une plateforme offrant de nombreuses options a aussi évité la multiplication des outils et des logiciels utilisés. Les ressources humaines de l'équipe collaborent ainsi sur une ou deux plateformes reliées par des ponts externes afin de ne pas devoir saisir à plusieurs reprises une même donnée. L'usage d'une plateforme commerciale présente toutefois certaines limites : l'ergonomie n'est pas aussi optimale que souhaité et limite l'interconnexion à certaines applications externes.



utile.org

Merci à Monsieur Laurent Levesque,
coordonnateur général

Cas 12

L'Euguélienne, librairie féministe

L'Euguélienne est une coopérative de solidarité fondée en 2015 à Montréal qui offre une large sélection de livres neufs et usagés, de zines et d'art imprimé. Elle se spécialise dans la littérature des femmes (roman, poésie, bande dessinée, essai, jeunesse) et les ouvrages féministes, queer, lesbiens, gais, bisexuels, trans, intersexes, asexuels et genres, two-spirited, antiracistes, anticoloniaux, etc. La librairie organise également une diversité d'événements littéraires.

- Employés : 6
- Bénévoles : Une dizaine pour de l'aide ponctuelle
- Clientèle : Plus de 1 000 membres, principalement des femmes
- Chiffre d'affaires : 300 000 \$ / an
- Budget TI : en moyenne 5 000 \$ / an (environ 1,6 % du chiffre d'affaires)

APERÇU DU PROJET NUMÉRIQUE PHARE

Pour obtenir le financement requis pour la fondation de la coopérative, l'entreprise a lancé une campagne de sociofinancement de 42 jours. Le projet avait aussi pour objectif de confirmer l'adhésion et l'intérêt de la collectivité pour l'ouverture d'une librairie féministe à Montréal. Pour y arriver, l'équipe a mis en œuvre une stratégie d'utilisation des réseaux sociaux afin de rejoindre les membres de la collectivité et les inviter à adhérer au projet.



RÉSULTATS, AVANTAGES ET BÉNÉFICES

Les objectifs de la campagne de sociofinancement, tant financiers que sociaux, ont été dépassés :

- La campagne a permis de réunir plus de 30 000 \$.
- Le nombre d'abonnés Facebook est passé de 1 500 personnes avant la campagne à plus de 4 000 après.
- De nombreux bénévoles ont été recrutés et continuent de participer.

Le projet numérique a contribué à construire la notoriété de l'entreprise et à la faire connaître de nouveaux partenaires. En plus d'accéder à de nouvelles sources de revenus, les organismes subventionnaires ont été impressionnés par les résultats atteints et ont confiance en la rentabilité à venir. Le projet a été validé par la collectivité, qui lui a accordé son appui et a manifesté son intérêt. Si la collectivité n'avait pas adhéré massivement, le projet aurait avorté ou aurait dû être repensé. La campagne a également facilité la visibilité médiatique de l'Euguélienne et a permis de sensibiliser la communauté sur sa mission sociale et l'importance du féminisme dans les médias.



LEÇONS APPRIS (DÉFIS, BONS COUPS, ETC.)

Le premier défi a été le choix de la plateforme de sociofinancement, qui a été sélectionnée selon les critères suivants : le pourcentage de frais à verser, l'alignement social de l'entreprise, la confiance en la plateforme et l'offre de services de soutien associée. Le deuxième et le plus grand défi a été l'intensité de la campagne, qui s'est avérée très énergivore pour les membres de l'équipe : organisation et logistique d'événements promotionnels et de collectes de fonds, gestion du projet numérique à l'interne, communications publiques, etc. « Si les équipes ne sont pas solides avant d'amorcer une telle campagne, elles peuvent se fragmenter tellement la charge devient intense. » Les membres de l'équipe ont établi une grande confiance les uns envers les autres ; le processus est stressant, mais il s'est avéré rassembleur.

Pour faciliter une campagne de sociofinancement, il a d'abord fallu développer un solide réseau avant de se lancer. « Il faut une vraie communauté d'ancrage qui veut vous voir réussir. » Bien que les communications numériques et l'usage des réseaux sociaux aient déjà été développés, la mise en œuvre du projet a été l'occasion de raffiner les processus de communication entre les membres de l'équipe et les bénévoles : certaines réponses publiques ont été automatisées, le message de l'entreprise s'est uniformisé, tout en préservant volontairement un caractère unique aux interactions. Les échanges avec les membres, tant par les réseaux sociaux que sur place, permettent à la coopérative de faire partie intégrante de sa collectivité et d'en comprendre mieux ses besoins. « On est là pour répondre à une demande, travailler pour et avec la collectivité. »



librairieleuguelionne.com

Merci à mx Nicolas Longtin-Martel,
libraire cofondateur

Cas 13

Le Grand Costumier

Le Grand Costumier est un OBNL fondé en 2015 à Montréal dont la mission vise à préserver l'intégrité de la collection de Radio-Canada, à la bonifier et à en faire la gestion au bénéfice de la création artistique. Il veille à faire rayonner l'inestimable patrimoine culturel que représente sa collection et à valoriser les métiers du costume, notamment à l'aide d'une offre d'activités s'adressant à la collectivité.

- Employés : 4
- Bénévoles : 50
- Clientèle : Affaires - B2B (*business to business*)
- Chiffre d'affaires : 500 000 \$ / an
- Budget TI : en moyenne 25 000 \$ / an (environ 2 % du chiffre d'affaires)

APERÇU DU PROJET NUMÉRIQUE PHARE

Le Grand Costumier cible un marché de niche et n'offre pas de location de costumes au grand public. La réalisation d'une vitrine Web et la gestion numérique des inventaires visent d'une part à soutenir les efforts de développement de marchés, et d'autre part à créer des liens avec la collectivité (étudiants, professionnels, citoyens). L'usage du numérique est à la fois commercial et social. Il stimule la location de costumes et d'accessoires, mais il permet aussi de développer une expérience client à valeur ajoutée, éventuellement par l'usage de la réalité augmentée pour les visites guidées offertes aux visiteurs. Pour le moment, le numérique est utilisé pour les interactions avec les invités : comme les locaux sont vastes, l'équipe communique avec la clientèle par texto pour répondre aux questions, les informer que la visite est terminée et préciser l'étage sur lequel ils se trouvent.

Lors de sa fondation, le Grand Costumier a reçu un important financement pour numériser sa collection de costumes et gérer son inventaire de quelque 90 000 articles. Le site Internet mis en ligne en septembre 2016 présente un premier répertoire de 800 photos. L'inventaire complet doit être disponible d'ici l'été 2017 et permettre aux clients de magasiner les articles souhaités et de s'informer sur les quantités disponibles avant de se déplacer. Le site agit également comme vitrine publique pour présenter les collections et valoriser le patrimoine.



RÉSULTATS, AVANTAGES ET BÉNÉFICES

Le logiciel de gestion de l'inventaire permet de garder à jour l'information présentée sur le site Internet, de suivre l'évolution de la collection et de noter l'emplacement des costumes et des autres accessoires en prêt. Il s'agit d'un atout concurrentiel unique, puisqu'aucun autre costumier n'offre ce service.

Les outils numériques utilisés ont permis de réaménager les processus internes et d'alléger la tâche de plusieurs membres de l'équipe. Ce projet a permis de créer une mémoire organisationnelle, de même que d'organiser et de centraliser l'information autant à l'interne (outil de prise de décision et de référence pour analyser leurs activités) qu'à l'externe (processus de réservation, commande et paiement en ligne pour les clients et mise à disposition des articles loués).

La présence Web permet au Grand Costumier de se bâtir une image de marque forte et de développer une clientèle étrangère indispensable à la rentabilité économique de l'entreprise.



Crédit photo : Philippe Latour

LEÇONS APPRISSES (DÉFIS, BONS COUPS, ETC.)

Dans un milieu comme celui du Grand Costumier où les technologies ne sont traditionnellement pas mises de l'avant, l'appropriation pose un défi considérable, tant pour l'usage des outils que l'acquisition des bonnes façons de faire. L'équipe a dû développer de nouvelles compétences qui ont requis beaucoup de temps et d'efforts, entre autres pour l'usage du logiciel de gestion des inventaires.

Ce passage au numérique allait de soi dans l'équipe, il n'y avait pas de réticences à la base et le projet était fortement appuyé par le conseil d'administration. Il y avait même une volonté de gérer l'ensemble des inventaires par le numérique, mais certains articles ne s'y prêtent pas, car ils ne peuvent pas être numérisés. Lors d'un virage au commerce en ligne, il convient de débiter la démarche par une bonne analyse de ce qu'il est pertinent ou non d'insérer dans le catalogue électronique.



LE
**GRAND
COSTUMIER**
MONTRÉAL

grandcostumier.com

Merci à Madame Marie Houde,
directrice générale

Conseils et commentaires pour un passage numérique réussi

Voici en vrac les différents conseils et commentaires qu'on partagé les dirigeants des entreprises collectives interrogés sur leurs différentes expériences de transformation numérique.

DÉVELOPPEZ DE BONNES PRATIQUES DE GESTION DE PROJET ET DE PARTAGE DES CONNAISSANCES

- Bien cerner le besoin de l'entreprise dès le départ, puis faire une bonne planification du projet. Cela peut entraîner des coûts de démarrage, mais ces étapes évitent surtout des pertes importantes en cas d'échec ou de retards éventuels.
- Il ne faut pas hésiter à se faire accompagner par un spécialiste qui vous aidera à bien cerner votre besoin et les différentes solutions potentielles.
- Dans la mise en œuvre d'un projet, il est essentiel d'avoir un plan, une ligne directrice, tout en se permettant une certaine flexibilité pour s'adapter aux imprévus.
- Lors de la mise en œuvre d'un projet numérique d'envergure, développez les compétences d'une ressource interne en gestion de projet, ou encore, recrutez une ressource à l'externe. Malgré les coûts associés, c'est une clé de succès. Il faut accorder les moyens financiers requis et des ressources humaines supplémentaires pour soutenir un projet de transformation, le temps qu'il soit intégré et rentable.
- L'un des rôles centraux du gestionnaire de projet est assurément la communication : il doit toujours être en mode de validation entre les différentes personnes concernées et s'assurer de la compréhension commune par rapport aux attentes.
- N'hésitez pas à interpeller vos pairs ou les organismes de soutien pour vous accompagner dans la mise en œuvre du projet. Le partage de vos façons de faire respectives, les bons coups et les mauvais coups des uns et des autres sont riches en apprentissages. Il est parfois difficile d'avoir accès à de l'expertise externe en raison des coûts engendrés, il faut alors miser sur vos réseaux respectifs et s'entraider. L'appui de personnes compétentes est crucial, ainsi que la création de réseaux de gens d'affaires qui partagent des défis similaires.

ENGAGEZ-VOUS DANS UNE RELATION D'AFFAIRES CONSTRUCTIVE AVEC VOTRE FOURNISSEUR TI

- Investissez des ressources en temps et en argent pour bien choisir votre fournisseur TI. Il faut prendre le temps de créer un cahier de charge précis pour l'appel d'offres. « J'ai mis des heures et des heures sur l'appel à partenaire, parce que les erreurs et les incompréhensions coûtent cher ! »
- Il est crucial de choisir un partenaire ou un prestataire technologique avec lequel vous avez des atomes crochus. Le partenariat avec des firmes d'expérience ou de petites entreprises en démarrage doit se bâtir autour d'approches de travail similaires et conviviales. Il faut choisir une équipe qui va démontrer de l'intérêt à s'investir, à participer et à en donner plus.
- N'hésitez pas à vous faire accompagner dans l'analyse initiale de vos besoins et le choix du bon fournisseur technologique (et de la bonne solution !). L'accompagnement-conseil neutre est important et représente un investissement judicieux, plus qu'un coût additionnel. À titre de gestionnaires, nous ne possédons pas toutes les connaissances numériques pour faire les bons choix et le risque de se tromper est grand. La sélection du bon partenaire externe est primordiale dans le succès d'un projet numérique.
- Le choix d'une solution TI commercialisée ou le développement d'une solution personnalisée dépend de nombreux facteurs. Les ressources requises et disponibles, l'analyse du contexte propre à l'entreprise, les besoins d'évolution, etc., sont des éléments à considérer. Il faut garder en tête que la solution parfaite n'existe pas, il faut choisir le bon compromis.
- Les acteurs technologiques de l'économie sociale sont des fournisseurs de choix puisqu'ils comprennent bien les enjeux liés à la mission sociale des entreprises. Ils sont toutefois peu nombreux et de nouveaux services d'accompagnement sont à développer.
- Les entreprises d'un même secteur d'activité ou ayant des besoins numériques similaires devraient s'associer entre elles pour les étapes jalons d'un projet, l'établissement des besoins, les fonctionnalités et les critères attendus, ainsi que le développement partagé de la technologie. Cela constitue une bonne façon d'assumer les coûts à quelques-uns, mais aussi d'avoir un projet plus complet que s'il était réfléchi individuellement.

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES... ENCORE ET TOUJOURS !

- Prévoyez toujours un budget additionnel au montant initialement estimé pour la formation des membres de l'équipe. Souvent, les heures de formation incluses dans les mandats des fournisseurs technologiques ne suffisent pas. Le développement des compétences et l'appropriation sont une clé de succès incontournable.
- Lorsque de nombreux employés ne sont pas très à l'aise avec la technologie, ou s'ils ont une connaissance limitée du numérique, il est primordial d'amener tout le monde à un niveau de compétence numérique « acceptable » si l'on veut faire un virage qui engendrera les résultats attendus. Il est impératif de ne laisser personne de côté.
- Au-delà des formations techniques, ne sous-estimez pas le temps requis pour l'appropriation lors de la mise en œuvre. Le rythme est différent pour chacun et aura un impact sur le temps ressource investi. Accordez-vous une flexibilité dans vos horaires et vos budgets ! C'est une enveloppe aussi déterminante que les frais liés à l'acquisition même de la technologie.
- L'investissement dans une formation solide ou approfondie auprès de quelques membres de l'équipe peut permettre d'économiser beaucoup de temps par la suite. D'avoir un ou des « super-utilisateurs » permet à la fois de bien utiliser les fonctionnalités d'un logiciel qui aura coûté cher à mettre en place, mais cela permet aussi aux employés de bien utiliser leur temps pour accomplir une tâche qui sera mieux maîtrisée. Par exemple, l'usage des réseaux sociaux, comme Facebook, peut paraître simple d'usage, mais prendre un temps fou à gérer et à alimenter. La personne responsable qui aura la bonne stratégie perdra moins de temps et posera des actions pertinentes. « La création d'un poste dédié aux communications ou aux technologies numériques avec un profil d'employés ayant les bonnes compétences peut se révéler un investissement payant plus qu'une dépense ! »

UNE GESTION DU CHANGEMENT BIEN ORCHESTRÉE POUR UNE ADHÉSION COMPLÈTE

- Les choix technologiques doivent se faire en concertation avec toute l'équipe. Lors de la réflexion stratégique qui mènera à une planification d'un projet numérique, il est important de s'assurer de l'ouverture d'esprit de son équipe et de la faire participer. Cela permet une meilleure mobilisation et contribue directement au succès du projet.
 - « Les employés ne sont pas réticents à adopter de nouvelles pratiques numériques quand les outils fonctionnent bien. Ce qui les irrite, c'est quand ils doivent utiliser des technologies qui ne sont pas performantes ou qui ne répondent pas aux besoins liés à leurs tâches. » Consultez vos équipes lorsque vous réfléchissez à une nouvelle intégration numérique, l'usage répondra davantage à leurs besoins et à leurs attentes. Le quotidien des employés sera facilité et ils se sentiront écoutés. « Une nouvelle technologie qui fonctionne bien n'est pas une menace. »
- Planifiez un virage numérique progressif, « on ne peut pas tout faire en même temps ». Il y a une capacité graduelle à respecter, à la fois pour l'adaptation au changement par l'équipe qu'en termes de ressources financières disponibles.
- Pour faciliter l'ouverture au changement, cultivez l'intérêt de faire mieux, de grandir et d'avancer.

L'ENVIRONNEMENT CHANGE... LES ATTENTES DES CLIENTS ET DES PARTENAIRES AUSSI, INNOVEZ !

- La clientèle change et évolue elle aussi, on doit l'écouter et s'adapter à ses attentes. « Restons agiles et ouverts au changement ! »
- Ne vous arrêtez pas au montant de départ requis pour l'investissement numérique. La durée de vie de la technologie et les bénéfices qu'on en retire rapidement en valent la peine. « Avec le recul, la seule chose que je changerais, ce serait de faire le virage encore plus tôt ! »
- Lors de vos recrutements, engagez des employés qui ont des compétences complémentaires et valorisez les aptitudes des uns et des autres. Cela favorisera une culture d'innovation dans l'équipe et permettra aux membres de se faire confiance mutuellement, un élément essentiel important lors de la réalisation de projets exigeants.
- Expérimentez de nouvelles façons de faire, vous serez surpris de ce que votre équipe peut arriver à faire en peu de temps.
- Avec les coupes dans les subventions, le sociofinancement peut être une nouvelle source de revenus potentielle. Explorez de nouveaux moyens, mais préparez-vous avant de vous lancer !
- Certains secteurs font face à une transformation majeure avec le virage numérique, comme celui des médias. Les entreprises d'économie sociale doivent en profiter pour imaginer nos nouveaux modèles d'affaires et se positionner comme des créateurs de contenu de qualité à valeur ajoutée. Le numérique peut et doit servir la mission sociale !

Chapitre 3

PME 2.0 Leçons et conditions du passage au numérique

PME 2.0

Leçons et conditions du passage au numérique

En 2012, le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation a mandaté le CEFRIO pour la réalisation de PME 2.0 : un programme pour soutenir les entreprises du Québec à utiliser davantage les TIC. Voici les objectifs du programme :

- augmenter la productivité en soutenant une intégration réussie des TIC ;
- favoriser l'émergence d'une culture numérique de manière à augmenter les compétences numériques des dirigeants et des employés ;
- augmenter les investissements en TIC, et ce, au-delà du programme pilote ;
- développer des outils et du contenu à transférer à d'autres PME, pour les soutenir à leur tour dans leur passage au numérique.

Dans le cadre d'une première phase terminée en 2015, le CEFRIO a développé et piloté une démarche d'accompagnement appuyée notamment d'une équipe d'experts, de chercheurs et de partenaires. Cette démarche a soutenu 30 PME des secteurs de la mode et de l'aéronautique dans la planification et la réalisation de leurs projets technologiques.

La deuxième phase du projet, qui aura lieu jusqu'en 2018, vise à déployer les leçons apprises du projet à l'aide d'une grande démarche de mobilisation et de sensibilisation auprès de 600 PME du Québec. Particulièrement dans les secteurs manufacturier et du commerce de détail, de même qu'avec des entreprises d'économie sociale.

LES PRINCIPAUX DÉFIS ET ENJEUX DES ENTREPRISES DANS LEUR PASSAGE AU NUMÉRIQUE

Les leçons apprises de PME 2.0 permettent de cerner divers défis auxquels les entreprises sont confrontées quand vient le temps d'amorcer un virage numérique, que ce soit dans le recrutement de ressources humaines, de recherche de financement ou de compréhension des bonnes pratiques de gestion de projet. Au fil des accompagnements, un constat s'est imposé : les mauvaises expériences avec le numérique sont rarement limitées à la technologie elle-même. Le CEFRIO constate que pour réussir sa transformation, il faut agir simultanément sur le contexte organisationnel, la réceptivité des employés, le soutien de la direction et les pratiques de gestion des TIC. Une réflexion qui porte sur le numérique doit être systémique et aller bien au-delà de la technologie, cette réflexion concerne toutes les dimensions de l'entreprise, toute sa chaîne de valeurs (services, fonctions, processus, etc.). Le numérique est une dimension transversale, un changement dans le service aux membres peut avoir un impact dans la manière de gérer les opérations ou dans les pratiques professionnelles et vice-versa.

À la lumière des résultats du portrait numérique (chapitre 1) et des faits saillants du rapport de veille sur les usages numériques potentiels pour l'ÉS (chapitre 2), on constate que les défis numériques des entreprises d'économie sociale sont assez semblables à ceux des autres types de PME au Québec. Ces derniers sont davantage influencés par la taille de l'entreprise et le sous-secteur d'activité économique, que par le type d'entrepreneuriat, qu'il soit collectif ou privé. Voici quelques-uns des enjeux de transformation numérique :

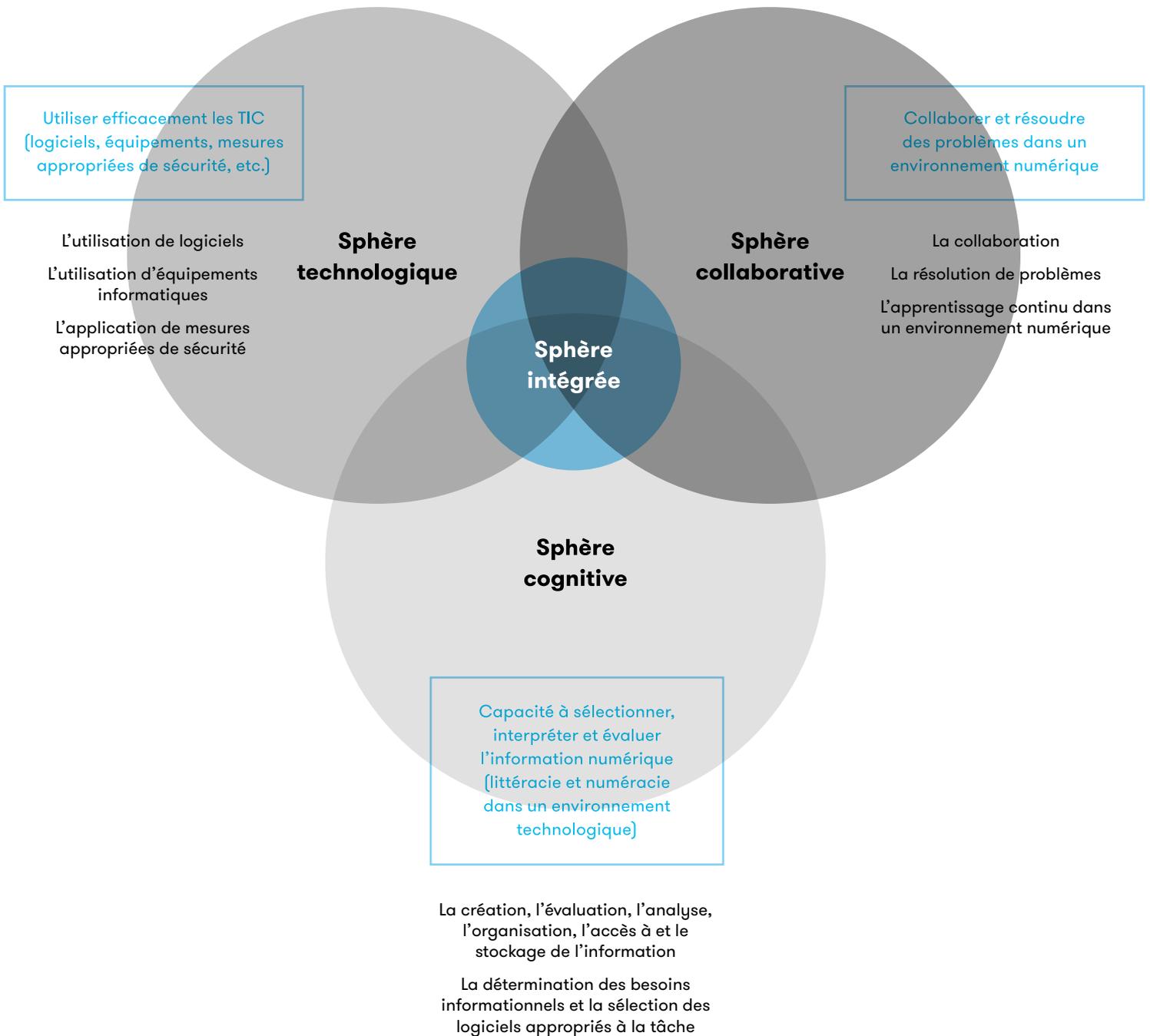
- Mobilisation et sensibilisation | Les dirigeants des entreprises sont sensibilisés à l'importance du numérique et ils comprennent bien pourquoi il faut adopter rapidement et mieux le numérique. L'effort de mobilisation est souvent plus important auprès des membres des équipes internes. Cette sensibilisation, dès le début d'un projet, s'avère essentielle pour réduire les freins associés à la résistance au changement.

- Pratiques de gestion et leadership | Les dirigeants des entreprises ont exprimé leur méconnaissance et celle de leur organisation par rapport aux pratiques à mettre en place lors de l'intégration d'un projet numérique, ils ne savent pas par où commencer. Pour surmonter ces barrières, les dirigeants sont invités à consacrer du temps à leur préparation et, si nécessaire, à faire appel à des services d'accompagnement neutres pour les aider à réfléchir sur leur capacité à gérer et à planifier un projet technologique, de même qu'à bien cerner leurs besoins de planification stratégique. L'introduction d'un usage numérique a des impacts sur les processus d'affaires et les pratiques professionnelles, des éléments à considérer dans la planification. Les bonnes pratiques de gestion de projet et la nomination d'un répondant (chargé de projet) facilitent également la mise en œuvre de projets numériques, de même qu'un solide soutien de la direction.
- Investissements et soutien de la haute direction | Des inquiétudes persistent quant aux ressources financières nécessaires pour la réalisation d'un projet TIC d'envergure, parfois par manque de ressources, mais aussi parce qu'il n'est pas toujours aisé de faire la démonstration du rendement du capital investi potentiel à réaliser. L'appui des conseils d'administration devient alors essentiel, à la fois pour l'attribution des ressources financières, mais également pour soutenir l'effort interne qui sera déployé dans la mise en œuvre des projets. Certains membres de conseil, moins familiers avec le numérique et ses retombées positives, peuvent être plus difficiles à convaincre ou moins enclins à approuver les budgets soumis. Il en est de même lorsque l'entreprise a connu une expérience négative dans le passé, les dirigeants sont alors plus réticents.
- Appropriation et développement des compétences numériques | Outre les capacités d'une organisation à intégrer les outils numériques, la compétence même des employés et des bénévoles qui sont appelés à utiliser ces outils est essentielle. Le CEFRIO établit trois grandes familles de compétences numériques :
 - les compétences « techniques », pour utiliser efficacement les logiciels et les outils numériques pour exécuter leurs tâches ;
 - les compétences « collaboratives », pour travailler efficacement au moyen d'outils numériques entre employés ou avec les collaborateurs, de même que pour résoudre des problèmes dans des environnements technologiques ;
 - ainsi que les compétences « cognitives » ou « analytiques », pour avoir la capacité de traiter les données de l'organisation : sélectionner, interpréter et évaluer l'information numérique.

L'investissement requis en termes d'efforts et d'argent est essentiel pour faciliter le développement des compétences numériques et les dirigeants répètent qu'ils l'ont souvent sous-estimé. Ils ne reviendraient pas en arrière et ils apprécient les bénéfices, mais l'introduction de nouveaux usages numériques requière de grands efforts d'appropriation qui vont bien au-delà de la mise en œuvre et du démarrage.

En effet, l'investissement dans les compétences est essentiel au succès d'un projet numérique. Une formation adéquate diminuera la résistance, facilitera l'appropriation de l'usage et permettra de tirer profit de tout le potentiel de l'outil. Au-delà des formations techniques de base offertes par les fournisseurs, il existe peu de ressources en accompagnement au niveau des compétences numériques globales et intégrées. Les formations données en entreprises sont généralement ciblées sur des objectifs très précis, mais concernent rarement le développement de compétences transversales. Ce développement est pourtant essentiel, à la fois pour les ressources internes à l'entreprise, mais aussi pour la clientèle qui aura à interagir par le numérique et à s'approprier certains usages.

D'autres conseils, témoignages, guide et outils pour réussir son passage au numérique sont disponibles sur : PMEnumerique.com



CONDITIONS GAGNANTES D'UN PASSAGE RÉUSSI

La réussite en matière de mise en œuvre de projets ne dépend pas de la taille de l'entreprise, mais bien de sa capacité à mettre en œuvre les bonnes pratiques d'affaires. L'approche d'accompagnement de PME 2.0 éprouvée par le CEFRIO et ses experts a permis d'élaborer des outils diagnostiques et d'intervention concrets conçus spécialement pour les PME du Québec. Ces outils sont disponibles sur le site PMEnumerique.ca et sont disséminés à l'aide de six clés pour mettre en œuvre un projet numérique avec succès. Voici un aperçu des clés :



CLÉ 1 CONSOLIDER MES FONDATIONS NUMÉRIQUES

Avant de déterminer où vous voulez aller, il est utile de savoir d'où vous partez ! Quelles sont les fondations de votre édifice numérique futur. En d'autres mots, quelle est la capacité numérique courante de votre entreprise ?



CLÉ 2 ARRIMER MA STRATÉGIE D'AFFAIRES AU NUMÉRIQUE

Les investissements en technologie donnent de meilleurs résultats lorsqu'ils ne sont pas effectués à la pièce, ou pire, dans un contexte d'urgence, mais plutôt de façon concentrée et intensive. Et surtout dans le cadre d'un plan stratégique clair. Aucune entreprise ne devrait utiliser les TIC « parce que c'est à la mode de le faire ».



CLÉ 3 ANALYSER MES BESOINS TECHNOLOGIQUES

Bien des entreprises entreprennent des virages stratégiques ou introduisent de nouveaux systèmes sans s'interroger sur les impacts. L'analyse des besoins permet de déterminer rapidement les besoins critiques et contribue à réduire le risque d'erreur de sélection, de dépassement de coûts et de conflit avec les fournisseurs.



CLÉ 4 CHOISIR UNE SOLUTION TECHNOLOGIQUE

Vous pouvez être tentés de choisir un produit ou un service technologique en fonction de ce que d'autres entreprises de votre secteur font, ou encore en vous fiant à votre instinct. Prendre le temps d'analyser plusieurs options relatives à une analyse détaillée et spécifique des besoins peut alors devenir une avenue très intéressante.



CLÉ 5 GÉRER UN PROJET TECHNOLOGIQUE

Toutes les études le démontrent, les projets bien planifiés et bien gérés ont deux fois plus de chance d'être complétés avec succès. Une gestion de projet professionnelle permet d'éviter, ou de circonscrire, les problèmes les plus fréquents.



CLÉ 6 DÉPLOYER LE CHANGEMENT NUMÉRIQUE

C'est bien connu, une communication inadéquate, une formation inappropriée ou une mauvaise planification de la main-d'œuvre peuvent amener une diminution de la performance des employés, une résistance aux changements et des pertes financières. La gestion du changement permet d'entreprendre avec succès les changements que vous désirez mettre en place.





CONCLUSION

Conclusion

Passer à l'action dès maintenant

L'usage du numérique met en perspective l'idée d'utiliser la technologie à des fins de renforcement et de croissance, pour optimiser ses pratiques de gestion bien entendu, mais aussi pour améliorer sa capacité à réaliser sa mission sociale. Le numérique peut notamment ouvrir la porte au développement de nouveaux marchés ou à de nouveaux types de services compatibles avec sa mission. Pour la majorité des dirigeants, la transition est naturelle, souhaitable, voire même urgente. Pour les entreprises qui y voient un risque de dénaturer leur raison d'être, les initiatives comme PME 2.0 contribuent à développer une attitude positive envers les usages numériques à des fins de productivité, de compétitivité, mais également de bonification des conditions d'emploi des employés et d'amélioration des services à la collectivité.

Les entreprises qui demeurent réticentes à intégrer de nouveaux usages numériques pourraient accuser un retard difficile à rattraper. Qu'elles soient privées ou collectives, elles évoluent dans un contexte de transformation rapide, à la fois des procédés de fabrication, des comportements de consommation, mais aussi dans la manière de rendre et de recevoir des services. On constate que le virage numérique, et la transformation organisationnelle qui y est associée, accroît la performance et augmente ainsi la pression sur les entreprises concurrentes qui résistent. Les entreprises collectives qui œuvrent dans un marché concurrentiel sont particulièrement susceptibles de vivre les conséquences négatives d'un retard dans leur appropriation des technologies numériques. D'autre part, les attentes de la clientèle et de la collectivité se transforment elles aussi et aujourd'hui toutes les tranches de la population développent des usages numériques personnels diversifiés. Elles s'attendent à transiger par des outils numériques, sans pour autant y perdre dans leur expérience client, bien au contraire. Si les entreprises n'effectuent pas les changements nécessaires, cela pourrait même représenter une menace sur leur viabilité à plus long terme. C'est le cas par exemple des entreprises médiatiques et de vente au détail, des secteurs dont les acteurs sont déjà massivement présents sur les plateformes numériques.

Par ailleurs, une attention doit être portée pour briser le mythe à l'effet que le numérique puisse transformer négativement la relation entre les organisations et la population, ou réduire le développement de l'emploi, en limitant par exemple les occasions de rapports humains ou en automatisant une partie des tâches. Les entreprises d'économie sociale qui ont amorcé le virage soutiennent qu'au contraire, l'arrivée du numérique a permis d'accroître la satisfaction des employés, d'augmenter la valorisation de leur emploi et d'améliorer la qualité du temps qu'ils ont consacré à la relation directe avec la clientèle. Évidemment, les entreprises doivent préserver le lien et l'accès à leur service pour la partie de la population n'ayant pas accès aux outils du Web ou ayant une faible littératie numérique. L'entreprise d'économie sociale a pour défi d'offrir une prestation de services en mode hybride, compatible et complémentaire.

Les technologies numériques disponibles sont variées et se multiplient à une vitesse impressionnante, ce qui apporte aux entreprises une panoplie de possibilités, mais qui pose également un défi lorsque vient le temps de choisir ce qui convient le mieux à sa situation, à ses visées et à son environnement. Les dirigeants sont convaincus du potentiel du numérique, mais ils ne savent pas très bien ce qui peut leur être utile. Se maintenir à jour dans l'offre numérique, avoir un portrait d'ensemble des technologies disponibles et des usages porteurs représente une tâche colossale, d'où la nécessité d'avoir accès à des ressources-conseils neutres de même qu'à un accompagnement pour faciliter l'établissement des solutions disponibles en adéquation avec ses besoins propres et son contexte.

Il semble exister peu d'entreprises d'économie sociale offrant des services-conseils indépendants (accompagnement, expertise, formation, etc.) pour faciliter la mise en œuvre des premières étapes d'un projet numérique, avant d'entreprendre une relation de confiance avec un fournisseur technologique. Ce type de services semble pourtant être un besoin concret et on peut penser que le développement d'une offre de services portée par l'économie sociale pourrait contribuer à une meilleure appropriation du numérique par les petites et les très petites entreprises.

Pour l'heure, le projet PME 2.0 offre à une vingtaine d'entreprises collectives d'être accompagnées pour faire leurs premiers pas dans l'univers numérique. Nous vous invitons à rester informés des leçons apprises de la mise en œuvre de ces projets et à visiter le site PMENumerique.ca pour y découvrir une foule d'outils développés à l'issue des différents programmes d'accompagnement.

ANNEXE 1

DÉFINITIONS ET TERMES NUMÉRIQUES

Mobilité

Capacité, pour un appareil informatique, d'être utilisé partout où une connexion à un réseau sans fil ou cellulaire le permet.

Suites bureautiques de type Microsoft Office, Apple iWork, Linus OpenText

Ensembles de logiciels bureautiques qui comportent typiquement un traitement de texte, un tableur grapheur ainsi qu'un logiciel de présentation.

Logiciel de développement de produit (p. ex., Gerber, Lectra, PAD System)

Permet de réaliser les patrons, la gradation et le placement.

Progiciels de gestion intégrée, ou ERP

Ensemble de logiciels intégrant les principales fonctions nécessaires à la gestion des flux et des procédures de l'entreprise (comptabilité et finances, logistique, paie et ressources humaines, etc.).

Outils de vidéo/visio/audio conférence

P. ex., WebEx, GoToMeeting, NetMeeting, Via, Skype ou équipement Cisco, BrightCom, Sony.

Intranet

Réseau informatique utilisé au sein d'une organisation utilisant les techniques de communication d'Internet (IP, serveurs HTTP) pour le partage d'information, de systèmes opérationnels ou de services informatiques.

Extranet

Intranet qui a été étendu pour inclure l'accès depuis ou vers certains organismes externes, tels que des clients ou des fournisseurs, mais non pour le public en général.

Gestion électronique des documents (GED)

Ensemble des techniques informatiques, des matériels et des logiciels, permettant de créer, d'archiver, de récupérer et de faire circuler des documents sous forme électronique.

« Cloud computing » ou infonuagique

Utilisation de serveurs distants pour entreposer des données numériques (Google storage, iCloud, Dropbox, etc.), pour des services de productivité et de collaboration (Office 365 : Vidéoconférence Lync, Exchange, SharePoint, etc.) pour des services de messagerie électronique (Hotmail, Gmail, Windows Live, etc.), ou pour des services de partage de document permettant l'édition et la sauvegarde de document à la manière des suites bureautiques dans une version abrégée ainsi que la collaboration en ligne (Google Apps, Office Web Apps, LotusLive, etc.).

Progiciels de gestion système de gestion de la chaîne logistique, ou SCM

Logiciel destiné à optimiser la chaîne logistique de l'approvisionnement à la livraison au client.

« Warehouse management systems » (WMS)

Système de gestion d'entrepôts : désigne une catégorie de progiciels destinés à gérer les opérations d'un entrepôt de stockage. L'objet premier du WMS n'est pas de prendre les commandes, mais de les prendre en compte et d'en optimiser la préparation. Le périmètre d'un WMS est limité et ne couvre pas toute la chaîne logistique. En général l'outil s'arrête à l'entrepôt.

Progiciels de gestion de la relation client, ou CRM

Logiciel offrant des fonctionnalités dans trois sphères stratégiques en rapport avec le client : les ventes, le marketing ainsi que le service et soutien au client.

Informatique décisionnelle « Business Intelligence ou BI »

Ensemble des activités ayant pour objet la recherche, la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion de renseignements utiles à l'entreprise en vue d'un meilleur éclairage pour la prise de décisions stratégiques.

Logiciel d'analyse de données de type « Big Data », « data mining »

Le terme données massives, « big data », s'applique à des ensembles de données dont la taille surpasse la capacité des logiciels outils (progiciels) couramment utilisés pour saisir, gérer et traiter les données dans un délai acceptable. Les données massives sont actuellement une cible mouvante allant de quelques douzaines de téraoctets à plusieurs pétaoctets de données dans un seul ensemble de données.

L'exploration de données, « data mining » : Processus qui a pour objet l'extraction d'un savoir ou d'une connaissance à partir de grandes quantités de données, par des méthodes automatiques ou semi-automatiques.

Site Internet de commerce électronique

Site Internet proposant un service d'achat en ligne, que le service soit hébergé par le site lui-même ou par un site tiers.

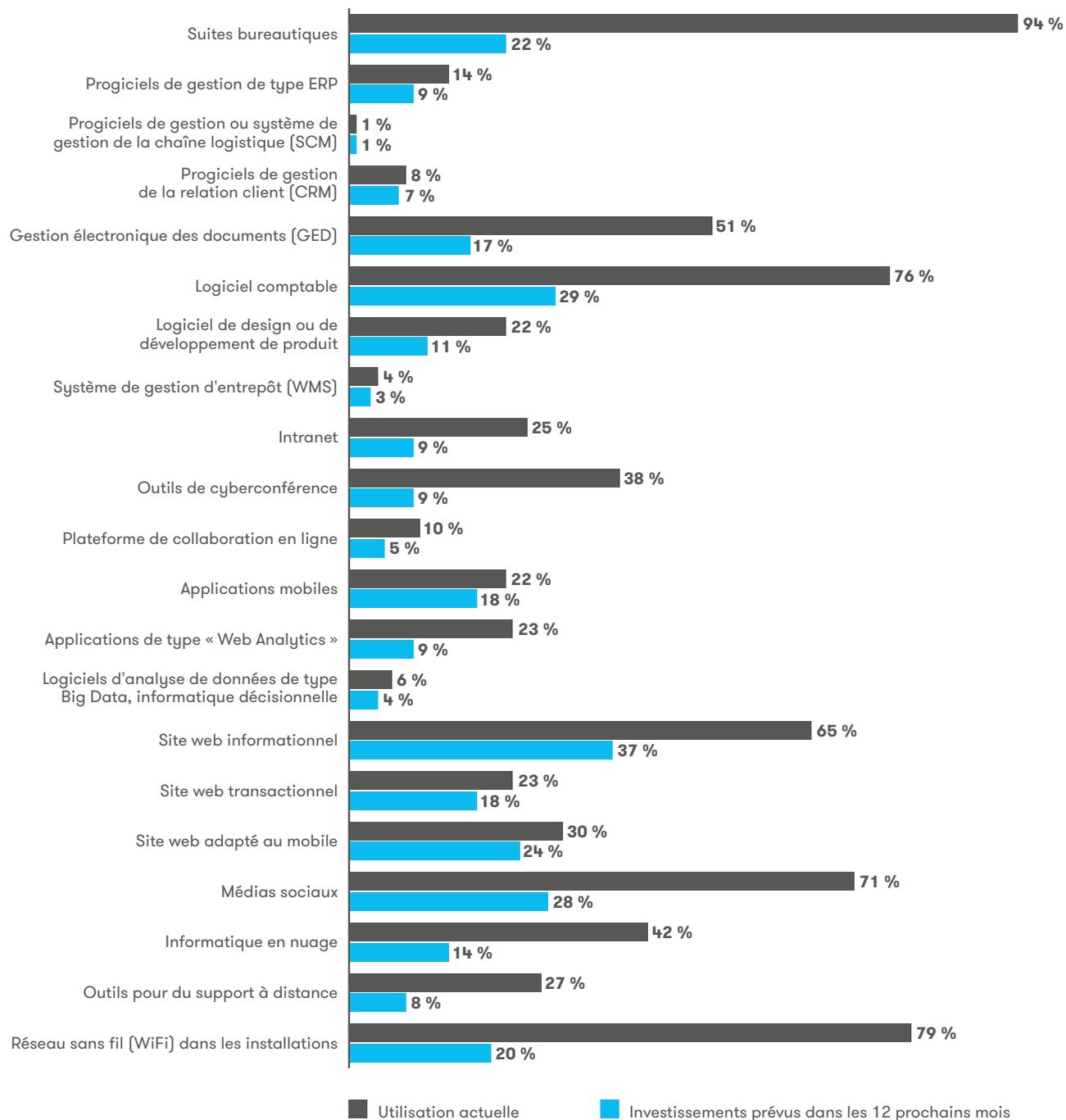
Site Internet adapté au mobile

Site Web conçu pour les petits écrans tels que les téléphones mobiles.

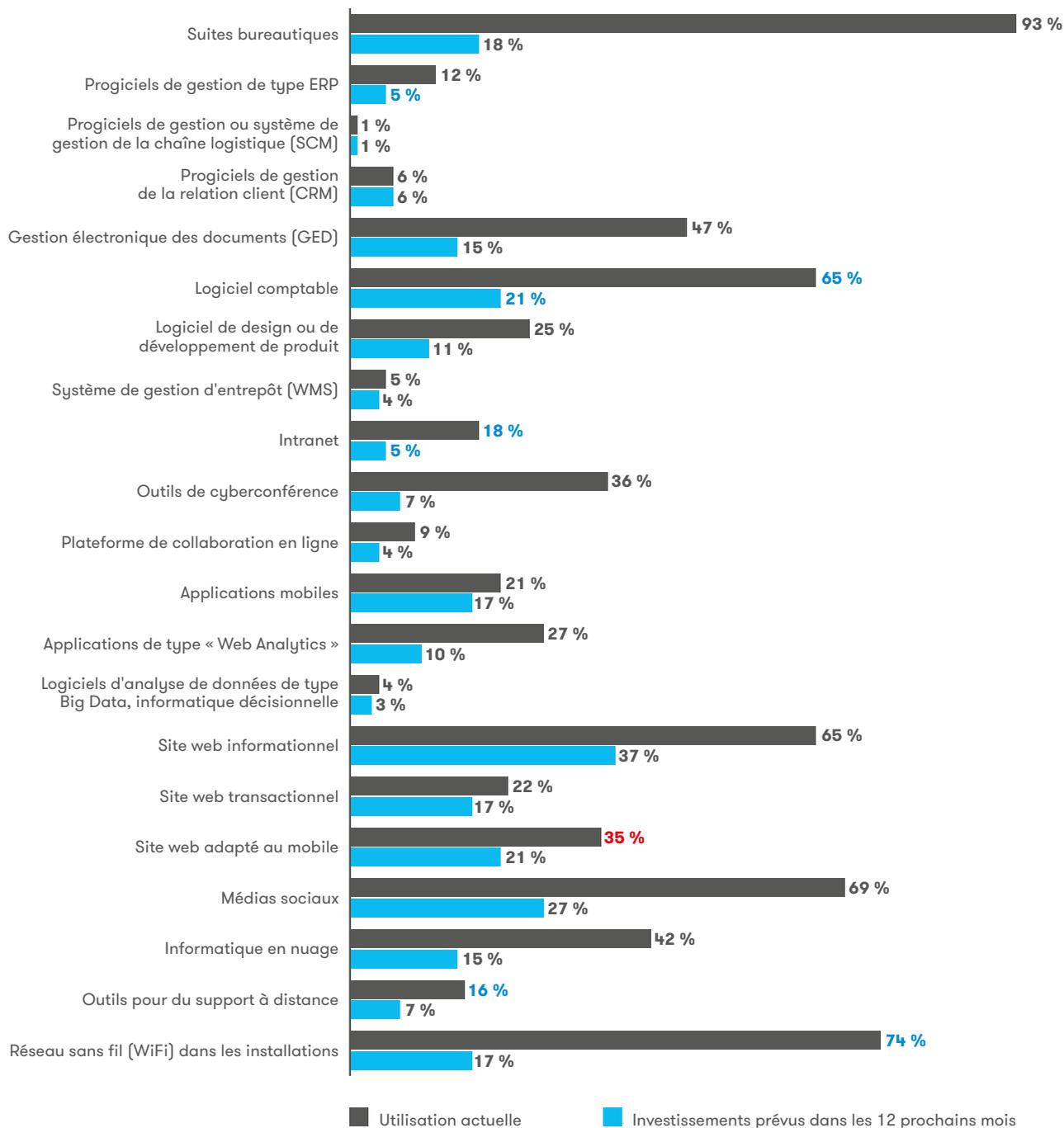
ANNEXE 2

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DU PORTRAIT CHIFFRÉ (SELON LA TAILLE)

USAGE ACTUEL DES TECHNOLOGIES ET INTENTIONS D'INVESTISSEMENT D'ICI LES 12 PROCHAINS MOIS (TOTAL RÉPONDANTS)



USAGE ACTUEL DES TECHNOLOGIES ET INTENTIONS D'INVESTISSEMENT D'ICI LES 12 PROCHAINS MOIS (ENTREPRISES DE MOINS DE CINQ EMPLOYÉS)



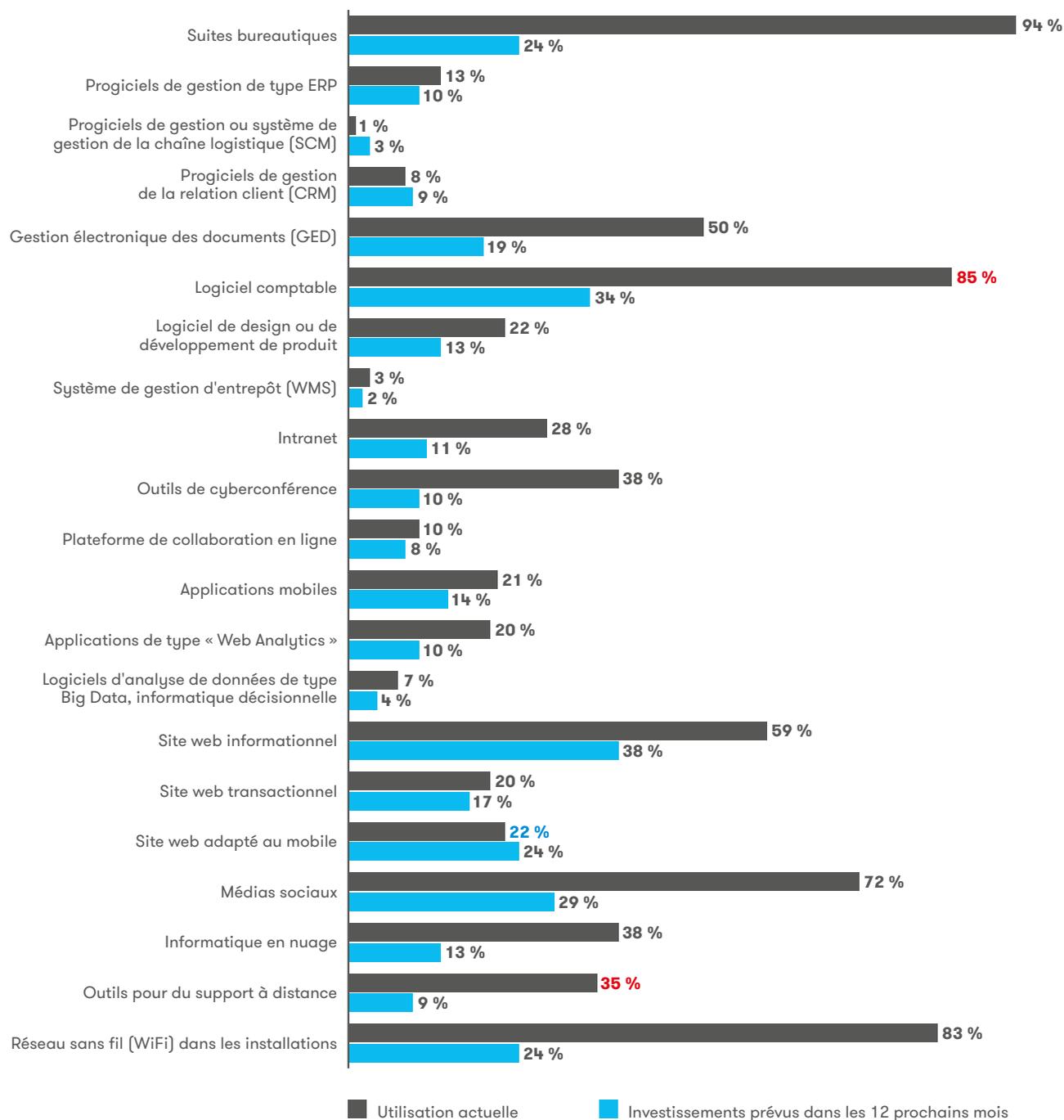
n=190 © 2016, CEFRIO

Note : Les différences significatives sont obtenues en comparant les entreprises de moins de cinq employés avec celles de cinq employés et plus.

En caractères **rouges** : résultat significativement supérieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

En caractères **bleus** : résultat significativement inférieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

USAGE ACTUEL DES TECHNOLOGIES ET INTENTIONS D'INVESTISSEMENT D'ICI LES 12 PROCHAINS MOIS (ENTREPRISES DE CINQ À 19 EMPLOYÉS)



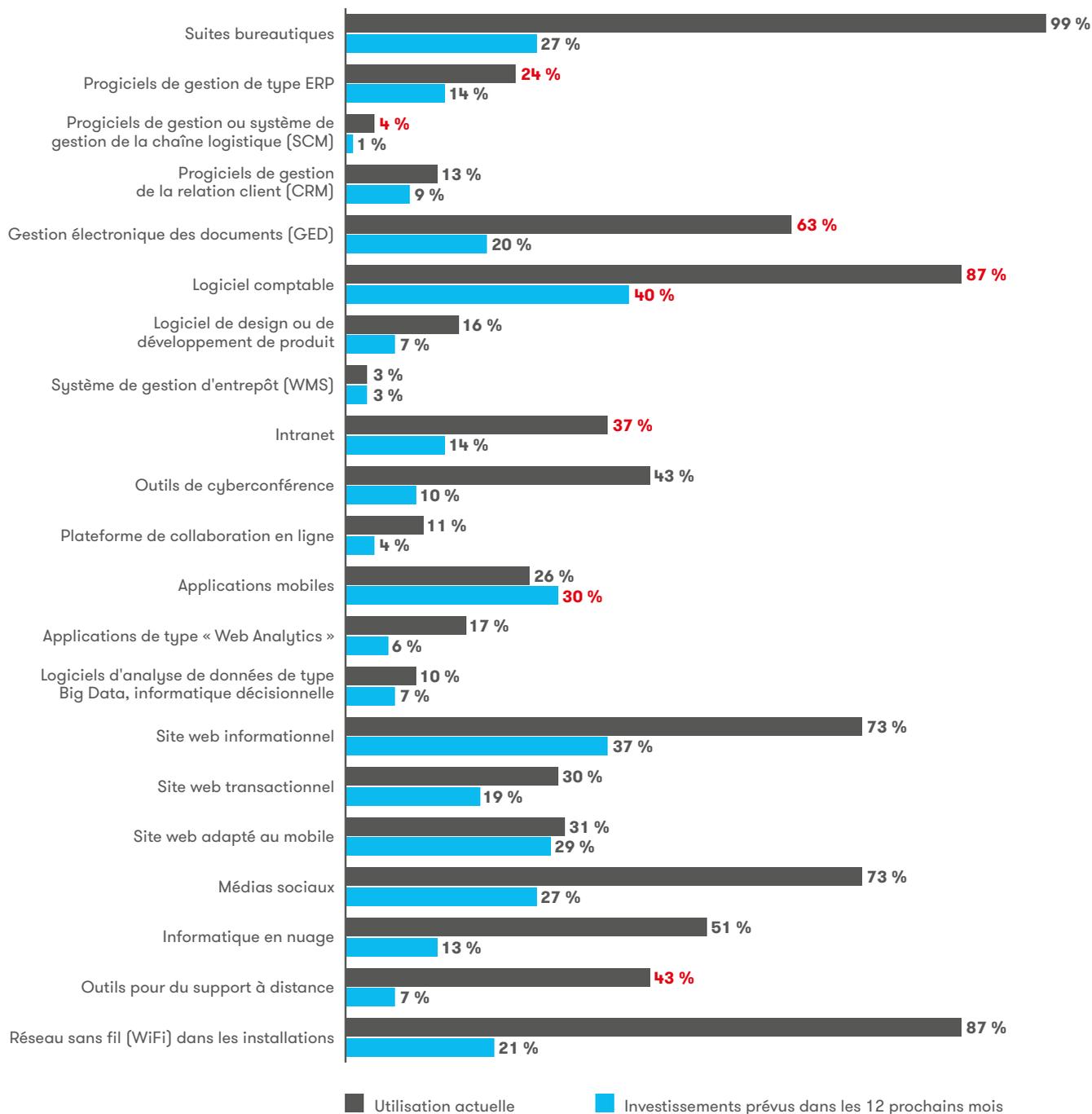
n = 143 © 2016, CEFRIO

Note : Les différences significatives sont obtenues en comparant les entreprises de cinq à 19 employés et celles de moins ou de plus de 20 employés.

En caractères **rouges** : résultat significativement supérieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

En caractères **bleus** : résultat significativement inférieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

USAGE ACTUEL DES TECHNOLOGIES ET INTENTIONS D'INVESTISSEMENT D'ICI LES 12 PROCHAINS MOIS (ENTREPRISES DE 20 EMPLOYÉS ET PLUS)



n=70 © 2016, CEFRIO

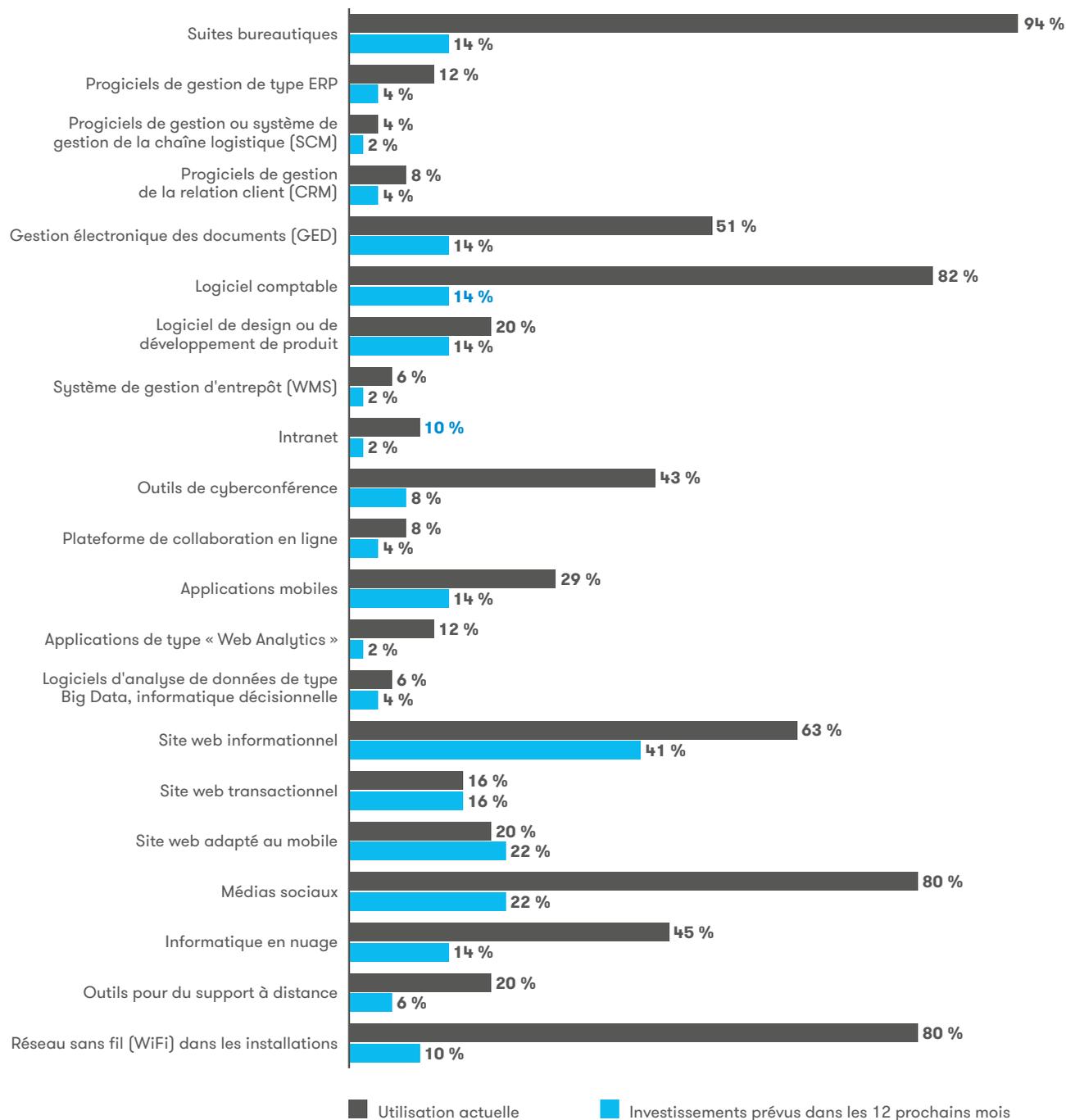
En caractères rouges : résultat significativement supérieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

En caractères bleus : résultat significativement inférieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

ANNEXE 3

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DU PORTRAIT CHIFFRÉ (SECTEUR D'ACTIVITÉS)

USAGE ACTUEL DES TECHNOLOGIES ET INTENTIONS D'INVESTISSEMENT D'ICI LES 12 PROCHAINS MOIS PAR LES ENTREPRISES DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE, RESSOURCES NATURELLES ET ÉNERGIE



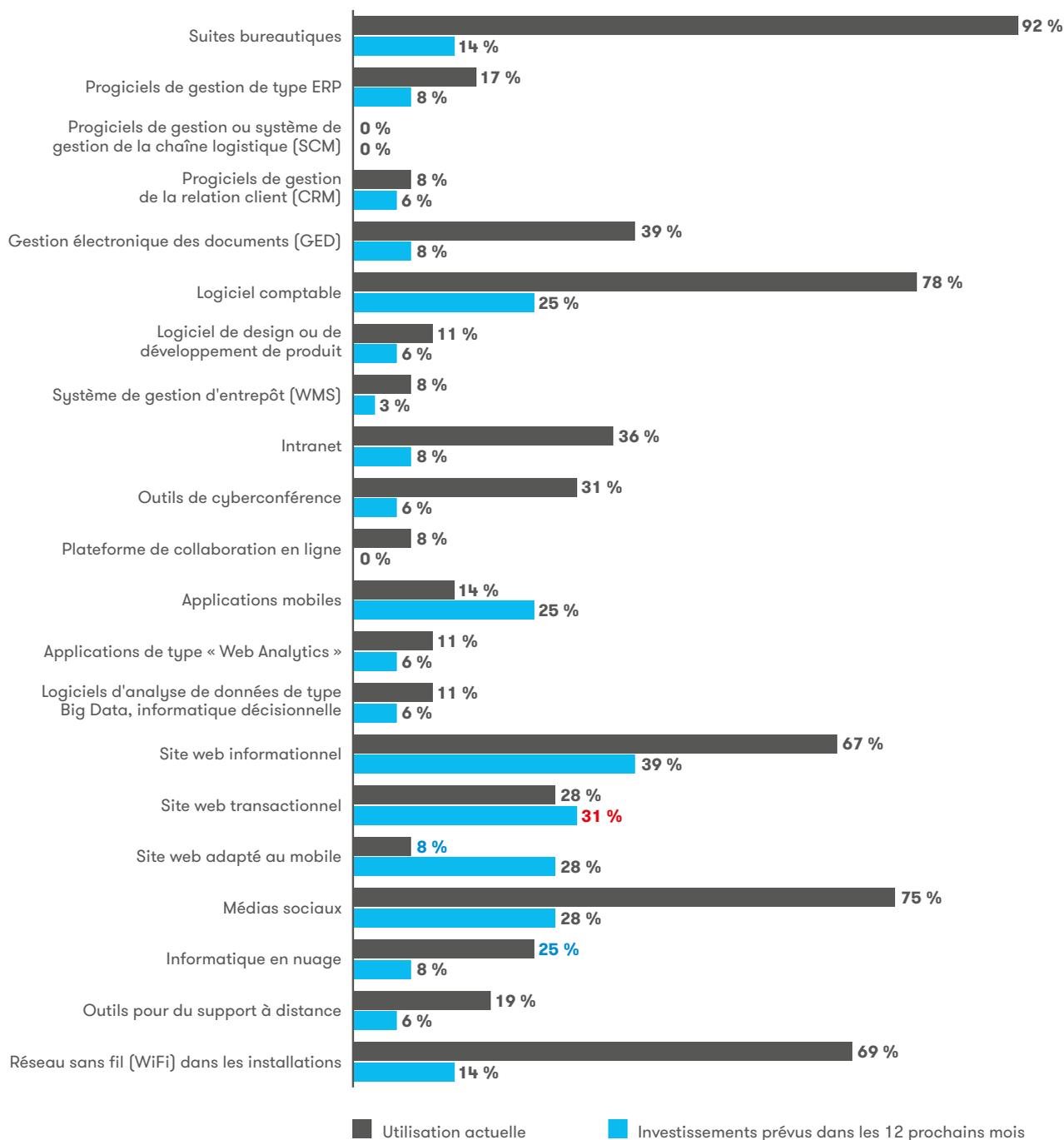
n = 49 © 2016, CEFRIO

Note : Les différences significatives sont obtenues en comparant les entreprises du secteur avec celles des autres secteurs évalués.

En caractères **rouges** : résultat significativement supérieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

En caractères **bleus** : résultat significativement inférieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

USAGE ACTUEL DES TECHNOLOGIES ET INTENTIONS D'INVESTISSEMENT D'ICI LES 12 PROCHAINS MOIS PAR LES ENTREPRISES DU SECTEUR COMMERCE DE DÉTAIL, SERVICES DE PROXIMITÉ ET SERVICES À LA COMMUNAUTÉ



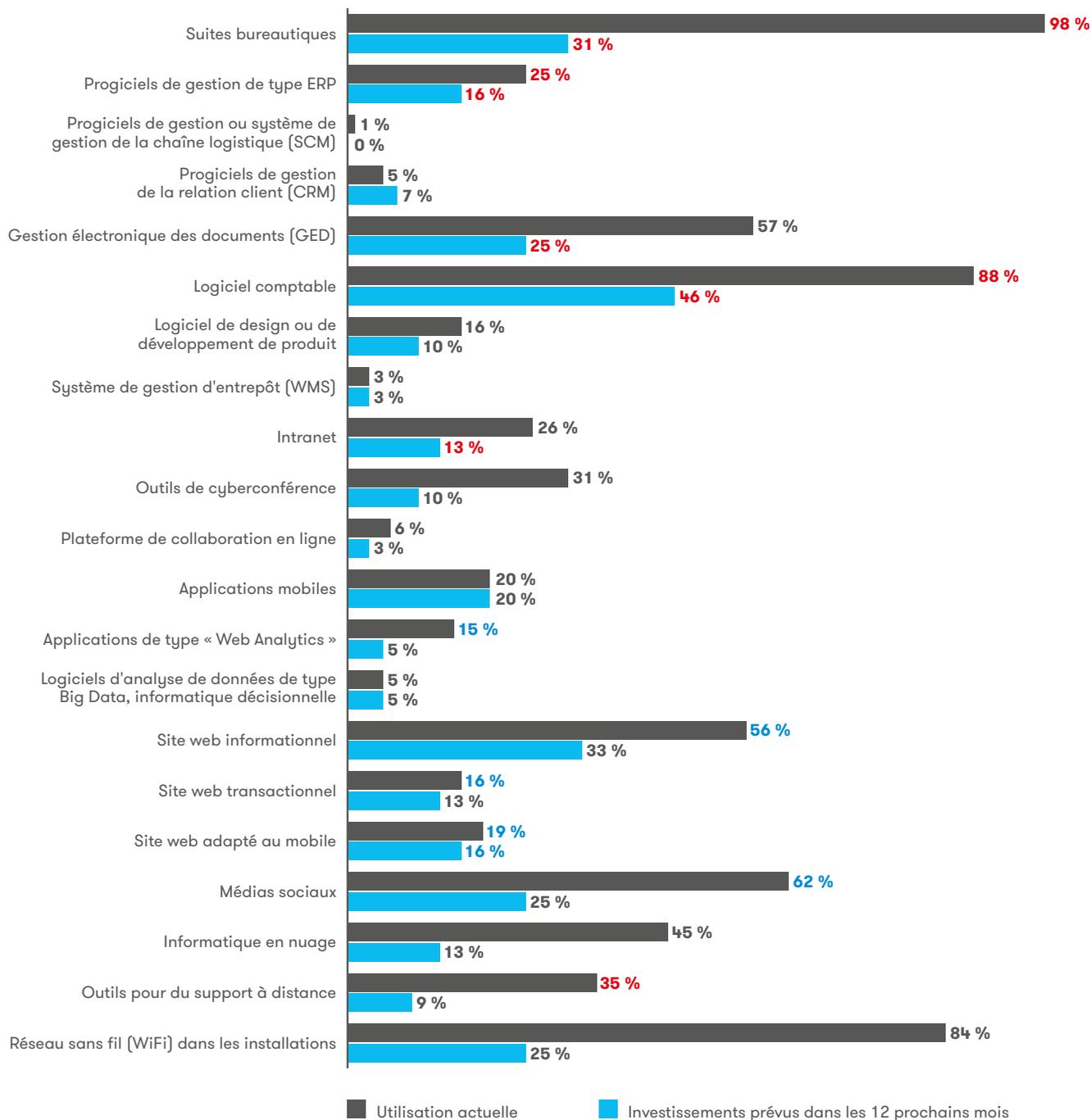
n = 36 © 2016, CEFRIO

Note : Les différences significatives sont obtenues en comparant les entreprises du secteur avec celles des autres secteurs évalués.

En caractères **rouges** : résultat significativement supérieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

En caractères **bleus** : résultat significativement inférieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

USAGE ACTUEL DES TECHNOLOGIES ET INTENTIONS D'INVESTISSEMENT D'ICI LES 12 PROCHAINS MOIS PAR LES ENTREPRISES DU SECTEUR SERVICES À LA PERSONNE, SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX



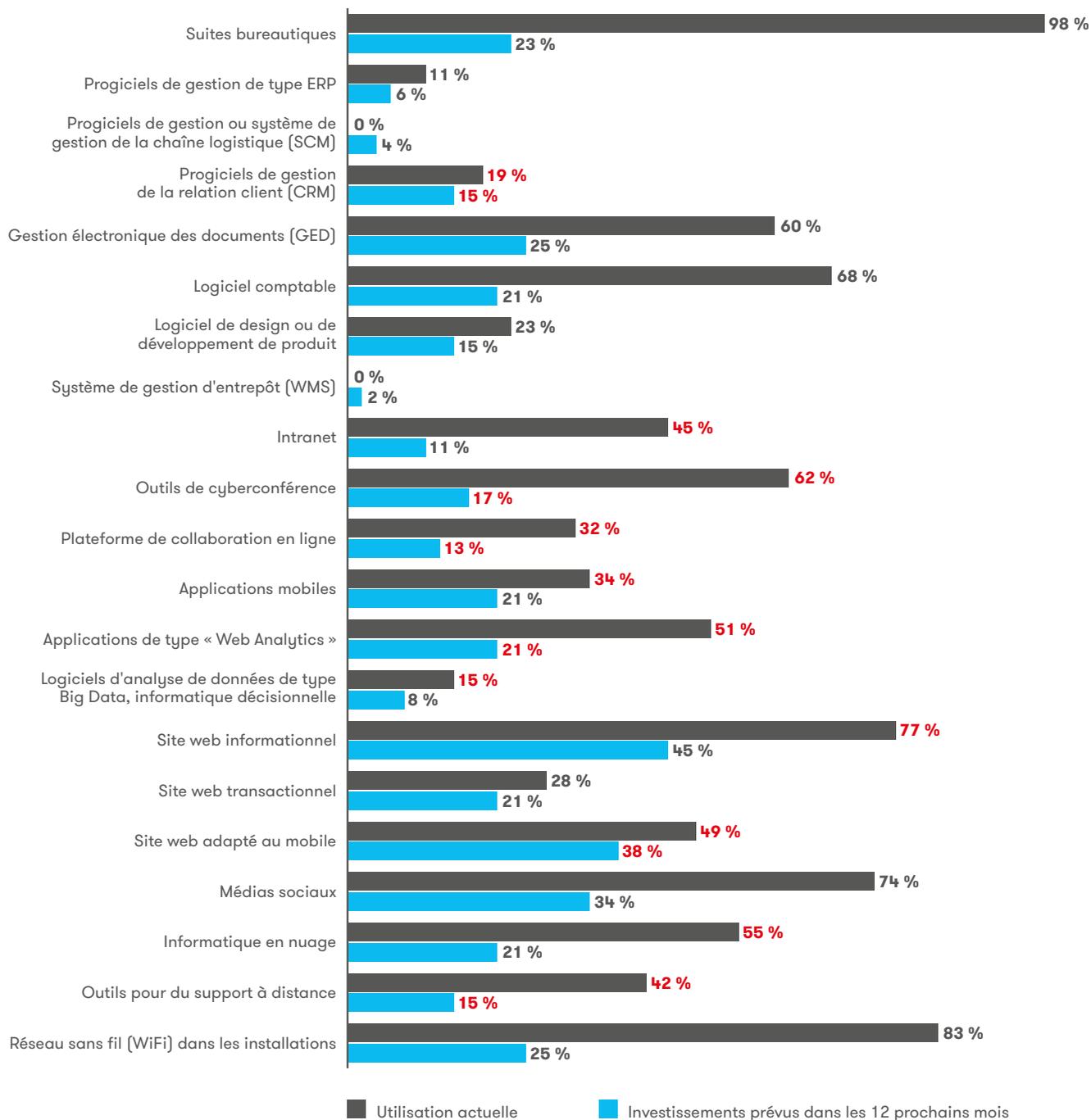
n = 122 © 2016, CEFRIO

Note : Les différences significatives sont obtenues en comparant les entreprises du secteur avec celles des autres secteurs évalués.

En caractères **rouges** : résultat significativement supérieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

En caractères **bleus** : résultat significativement inférieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

**USAGE ACTUEL DES TECHNOLOGIES ET INTENTIONS D'INVESTISSEMENT D'ICI LES 12 PROCHAINS MOIS
PAR LES ENTREPRISES DU SECTEUR SERVICES AUX ENTREPRISES, SERVICES PROFESSIONNELS, FINANCES ET ASSURANCES,
TIC, COMMUNICATIONS ET TÉLÉCOMMUNICATIONS**



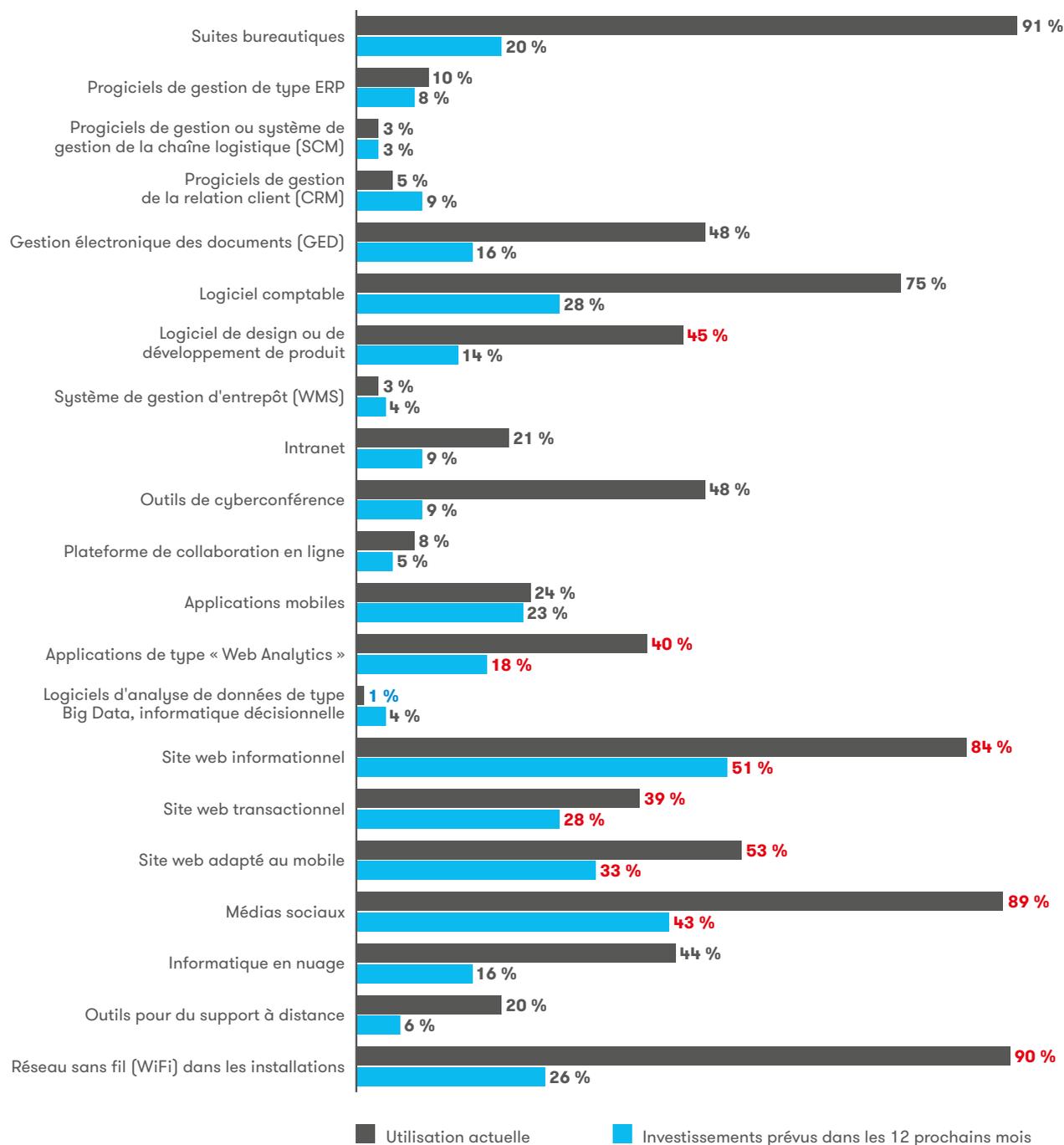
n = 53 © 2016, CEFRIO

Note : Les différences significatives sont obtenues en comparant les entreprises du secteur avec celles des autres secteurs évalués.

En caractères **rouges** : résultat significativement supérieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

En caractères **bleus** : résultat significativement inférieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

USAGE ACTUEL DES TECHNOLOGIES ET INTENTIONS D'INVESTISSEMENT D'ICI LES 12 PROCHAINS MOIS PAR LES ENTREPRISES DU SECTEUR LOISIRS, HÉBERGEMENT ET RESTAURATION, ART ET CULTURE



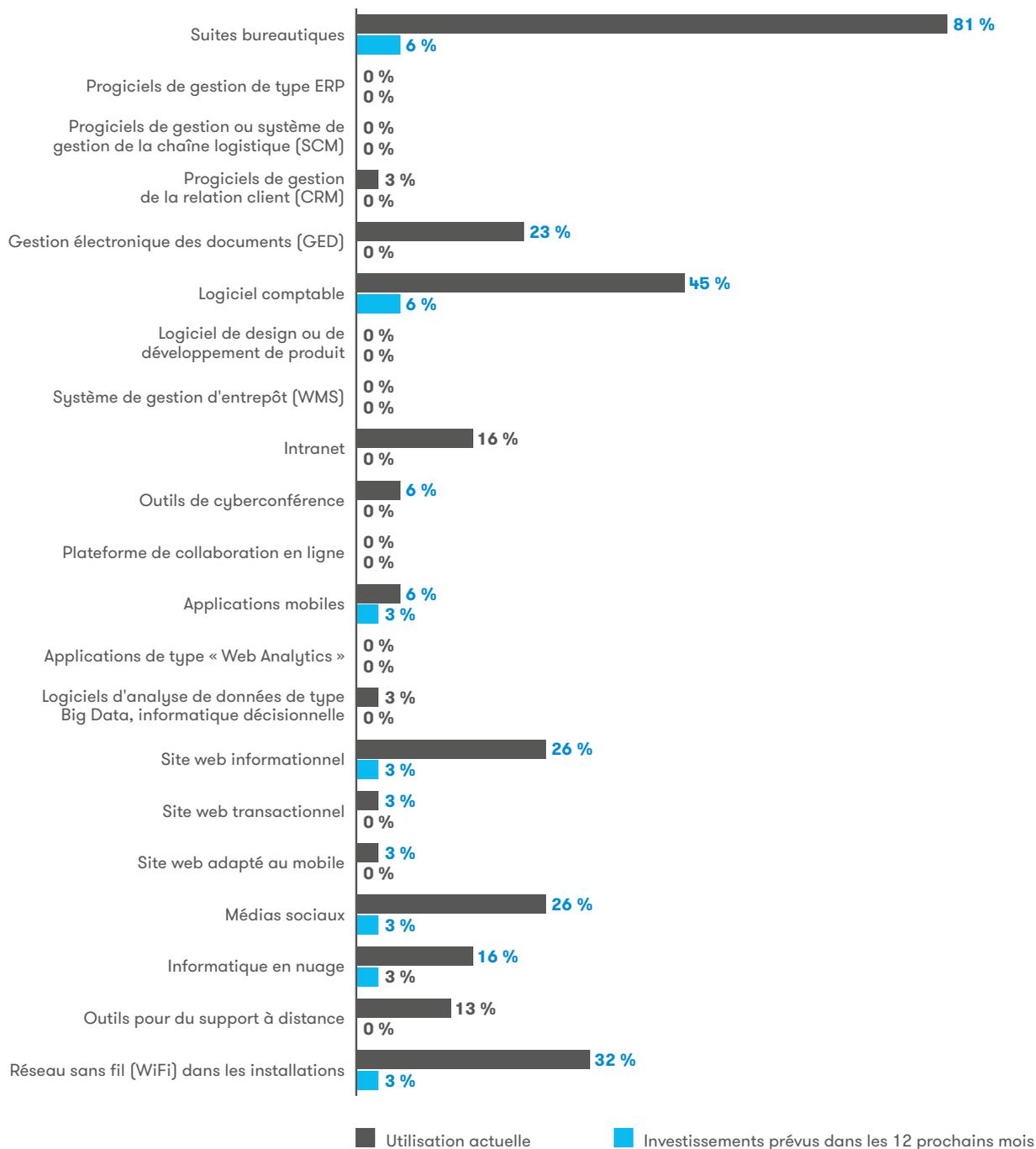
n = 80 © 2016, CEFRIO

Note : Les différences significatives sont obtenues en comparant les entreprises du secteur avec celles des autres secteurs évalués.

En caractères **rouges** : résultat significativement supérieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

En caractères **bleus** : résultat significativement inférieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

USAGE ACTUEL DES TECHNOLOGIES ET INTENTIONS D'INVESTISSEMENT D'ICI LES 12 PROCHAINS MOIS PAR LES ENTREPRISES DU SECTEUR HABITATION ET LOCATION



n = 31 © 2016, CEFRIO

Note : Les différences significatives sont obtenues en comparant les entreprises du secteur avec celles des autres secteurs évalués.

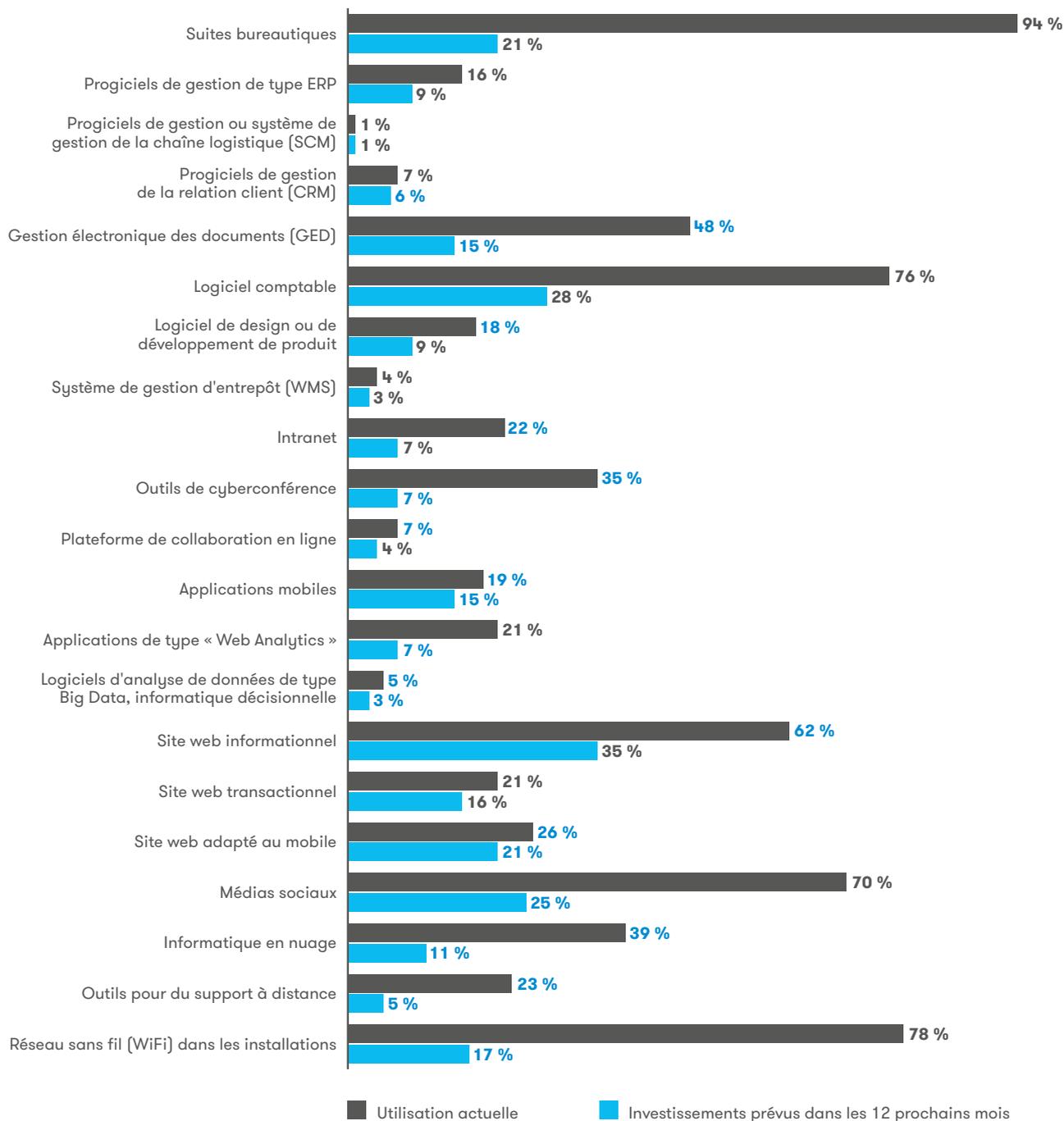
En caractères **rouges** : résultat significativement supérieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

En caractères **bleus** : résultat significativement inférieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

ANNEXE 4

USAGE DU NUMÉRIQUE PAR LES ENTREPRISES DISPOSANT OU NON D'UNE RESSOURCE TI À L'INTERNE

USAGE ACTUEL DES TECHNOLOGIES ET INTENTIONS D'INVESTISSEMENT D'ICI LES 12 PROCHAINS MOIS PAR LES ENTREPRISES QUI NE DISPOSENT PAS À L'INTERNE D'UNE PERSONNE-RESSOURCE TI



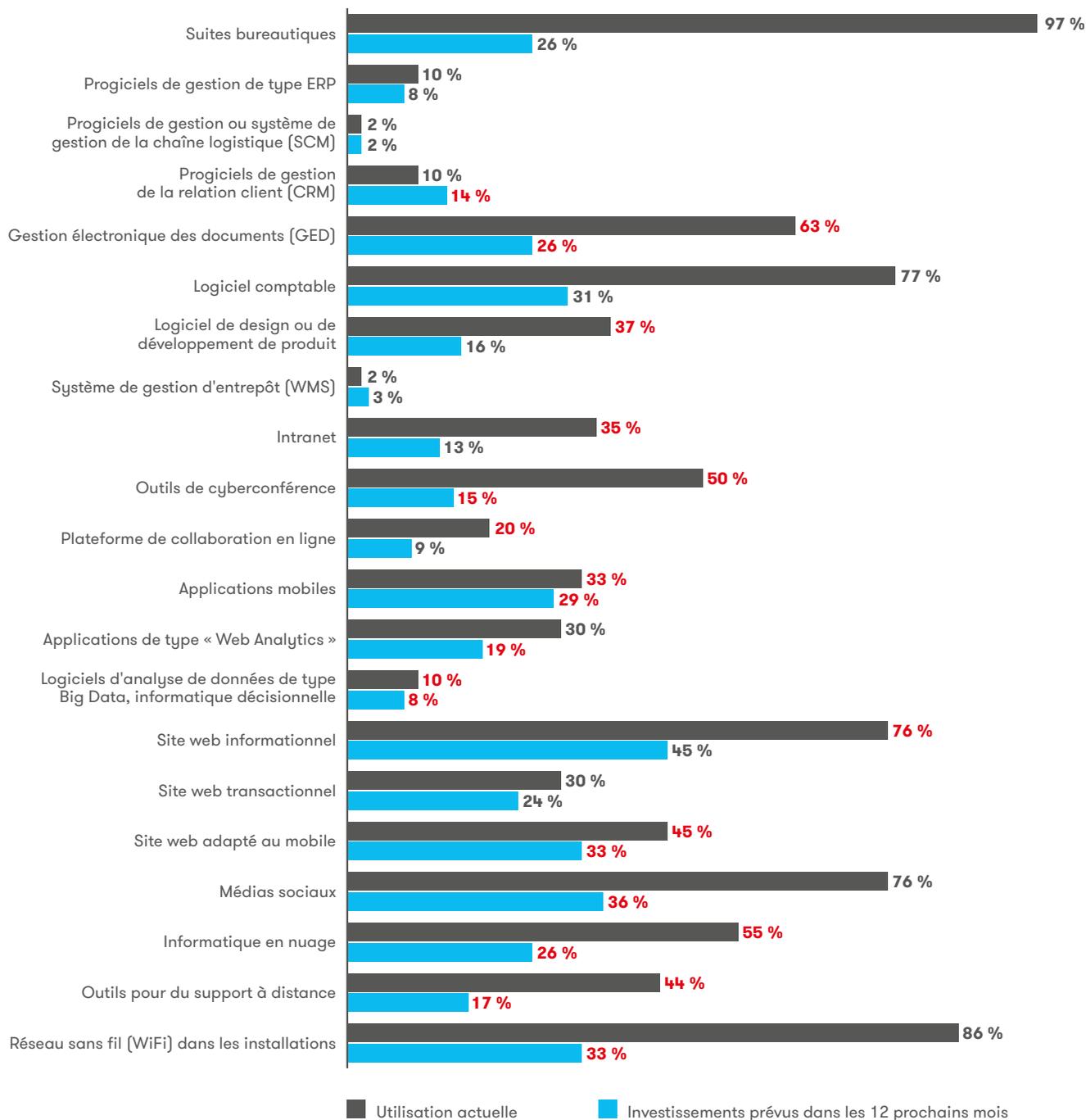
n = 316 © 2016, CEFRIO

Note : Les différences significatives sont obtenues en comparant les entreprises qui ne disposent pas d'une personne-ressource TI à l'interne avec les entreprises qui en disposent.

En caractères **rouges** : résultat significativement supérieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

En caractères **bleus** : résultat significativement inférieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

USAGE ACTUEL DES TECHNOLOGIES ET INTENTIONS D'INVESTISSEMENT D'ICI LES 12 PROCHAINS MOIS PAR LES ENTREPRISES QUI DISPOSENT À L'INTERNE D'UNE PERSONNE-RESSOURCE TI



n = 316 © 2016, CEFRIO

Note : Les différences significatives sont obtenues en comparant les entreprises qui disposent d'une personne-ressource TI à l'interne avec les entreprises qui n'en disposent pas.

En caractères **rouges** : résultat significativement supérieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

En caractères **bleus** : résultat significativement inférieur, dans un intervalle d'au moins 95 %.

ANNEXE 5

RÉFÉRENTIEL DES USAGES NUMÉRIQUES EN ÉCONOMIE SOCIALE

CHAMPS POSSIBLES D'APPLICATIONS EN ENTREPRISE

Gestion des opérations

- Ressources humaines
- Conception, production,
- Finances, comptabilité,
- Gestion de données et des connaissances,
- Développement des compétences,
- Etc.

Relation client

- Ventes
- Marketing
- Gestion de données clients
- Services, soutien (avant, pendant, après-vente)
- Etc.

Gestion démocratique

- Gouvernance participative
- Consultation du réseau
- Transparence, évaluation, reddition de comptes
- Etc.

Mobilisation et ancrages

- Du milieu et de la communauté de soutien
- Des ressources
- Ancrage sur le territoire
- Renforcement des capacités d'action individuelles et collectives
- Etc.

Collaboration et mutualisation

- Processus collaboratifs internes
- Collaboration avec les acteurs du milieu et les partenaires
- Partage et/ou mutualisation de ressources et de connaissances
- Etc.

FAMILLES D'USAGES ET DE TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES

Bureautique et applications collaboratives

Logiciels de gestion de projet, calendriers collaboratifs, planification de réunions en ligne, outils d'aide à la décision (p. ex., cartographie mentale, tableur, tableaux de bord, etc.), production audio et vidéo, conception graphique, simulation numérique (p. ex., modélisation 3D), cartographie, géopositionnement, partage de fichiers en infonuagique, production participative (*crowdsourcing*).

Communications, collecte et gestion de l'information

Intranet et extranet, clavardage d'entreprise, infolettre, webconférence, diffusion vidéo en direct, podcast et blogues vidéo, médias sociaux, blogues, publicité en ligne, textos de masse, formation en ligne, webinaire, MOOC, etc., classes virtuelles, communauté de pratique virtuelle, agent conversationnel (*chatbot*), vote en ligne, sondages en ligne, outils de recherche et de veille (p. ex., agrégateurs de flux RSS, alerte web, etc.), collecte et analyse de données de masse (*big data*).

Opérations financières

Comptabilité, inscription en ligne, commerce en ligne, paiement et transaction en ligne, progiciels de gestion, etc.

Nouveaux développements technologiques

Certification de compétences (p. ex., badges numériques, identification), interconnexion et captation de données (p. ex., RFID, objets connectés, bluetooth, etc.), vêtements connectés, réalité augmentée et réalité virtuelle, sécurisation décentralisées des transactions (p. ex., chaîne de blocs), intelligence artificielle.

Organisme de recherche et d'innovation, le CEFRIO accompagne les entreprises et organisations publiques et privées dans la transformation de leurs processus et de leurs pratiques d'affaires par l'appropriation et l'utilisation du numérique. Membre de QuébecInnové, le CEFRIO est mandaté par le gouvernement du Québec afin de contribuer à l'avancement de la société québécoise par le numérique. Il recherche, expérimente, enquête et fait connaître les usages du numérique dans tous les volets de la société. Son action s'appuie sur une équipe expérimentée, un réseau de plus de 90 chercheurs associés et invités ainsi que l'engagement de près de 250 membres. Son principal partenaire financier est le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI).

www.cefrio.qc.ca
info@cefrio.qc.ca

QUÉBEC

888, rue Saint-Jean
Bureau 575,
Québec (Québec) G1R 5H6

Téléphone : 418 523-3746

MONTRÉAL

550, rue Sherbrooke Ouest
Bureau 1770, Tour Ouest
Montréal (Québec) H3A 1B9

Téléphone : 514 840-1245

Réalisation



Principal partenaire financier

