



## Du projet Évolution au Bureau de la transformation

Investissement Québec est engagée dans une démarche sans précédent de transformation de son modèle d'opération pour accroître son agilité, réduire les délais et rehausser l'expérience client. Cet exercice a été entrepris en 2016 alors que plusieurs éléments propices à une réflexion profonde étaient réunis. De surcroît, la forte activité économique, qui augmentait le nombre et le volume des dossiers, offrait une occasion d'affirmer le rôle d'Investissement Québec comme partenaire incontournable des projets de développement économique les plus porteurs pour le Québec dans toutes les régions.

Le projet qu'on pourrait maintenant décrire comme une transformation d'Investissement Québec a commencé avec l'adoption du plan stratégique 2016-2019. C'était la première étape, l'annonce d'un virage excellence s'incarnant dans trois orientations principales :

Assumer un leadership dans le développement économique du Québec

Prioriser l'expérience client

Bâtir une organisation durable

### Le projet Évolution

Le mouvement d'amélioration et de révision des processus a rapidement gagné en ampleur pour devenir un projet en soi, le projet Évolution. L'initiative a suscité un engouement dans l'organisation; en quelques mois, une centaine d'employés et gestionnaires ont fait environ 200 suggestions d'amélioration touchant toutes les activités de l'organisation, telles l'expérience client, l'expérience employée, l'efficacité opérationnelle, la gestion des risques ou les technologies de l'information et l'innovation.

### Nouvelle structure organisationnelle

Ce travail de réflexion et de remise en question a amené un premier changement très important. Une nouvelle structure organisationnelle qui a été déployée en 2017 avec une équipe de direction renforcée et enrichie de nouveaux talents. Cette structure repensée vient clarifier les deux rôles fondamentaux d'Investissement Québec, ce qui était une recommandation du Vérificateur général du Québec. La distinction est maintenant nette entre le rôle de prestataire de services financiers aux entreprises que joue la Société en gérant au meilleur de sa compétence et dans le respect de sa mission, ses fonds propres, son rôle de gestionnaire de mandats gouvernementaux où elle administre des programmes ou des mesures fiscales ou effectue des interventions financières déterminées par le gouvernement et financées à même le Fonds du développement économique (FDE).

### Le Bureau de la transformation

Toutes les idées générées par le projet Évolution ont créé un mouvement de renouveau. Elles ont été soigneusement rédigées pour devenir l'ingrédient clé du plan de transformation de la Société. En 2017, un Bureau de la transformation a ainsi été formé avec une équipe qui se consacre exclusivement à la planification et à la réalisation de ces initiatives.

### Satisfaire les employés pour mieux satisfaire les clients

Le principe premier de la transformation d'Investissement Québec est que la qualité du service aux clients dépend d'abord de la satisfaction des employés. Rehausser l'expérience client implique de rehausser l'expérience employés. Le projet se veut donc participatif et collégial et met les employés d'Investissement Québec au cœur de l'action. L'adhésion des employés à la transformation est ressentie et même mesurée. Deux sondages ont été effectués au cours de l'exercice et ont permis de constater une amélioration de la satisfaction des employés. De tels sondages étaient un précédent dans l'organisation.

### L'importance des bureaux régionaux

Un premier projet de transformation a été entrepris; il s'agit de la refonte du processus de financement du réseau régional qui vise en premier lieu une simplification de la procédure, une réduction des délais et un rehaussement de l'expérience client. Les bureaux régionaux réalisent la majorité des dossiers d'Investissement Québec; ils sont le point de contact essentiel, le lieu où se noue la relation de confiance. La transformation affirme leur fonction prioritaire.

### Quatre nouvelles valeurs

La transformation est une modernisation en profondeur des opérations de la Société, mais une telle démarche implique aussi une évolution de la culture d'entreprise. En 2017, un travail collaboratif a permis de formuler et de promouvoir les nouvelles valeurs d'Investissement Québec : les employés au cœur de notre réussite, l'excellence au service des clients, la collaboration sans compromis, la détermination à faire la différence.

### La suite

En 2018, d'autres projets de transformation seront entrepris. Le plan de transformation lui-même sera finalisé. Il prévoit l'enclenchement d'autres initiatives critiques d'amélioration stratégique et opérationnelle sur un horizon de trois à cinq ans.