

# DÉCULPEZ

VOTRE RENTABILITÉ EN 10 ÉTAPES

OPTIMISEZ VOTRE STRATÉGIE D'ENTREPRISE POUR GAGNER PLUS, BEAUCOUP PLUS



RICHARD MOURAND

DÉCULPEZ VOTRE RENTABILITÉ



# INTRODUCTION

---

Bonjour entrepreneur,

Félicitations, vous venez de faire un premier pas sur la route de la rentabilité décuplée.

Ce livre contient 10 de mes meilleurs conseils pour « survolter » la rentabilité de votre entreprise.

Qu'est-ce qui fait que je m'intéresse tant à la rentabilité des entreprises ? Probablement une combinaison des trois choses suivantes :

1. Un père, entrepreneur en série, qui était un modèle de tout ce qu'il ne faut pas faire en affaires et qui a malheureusement, souvent dû repartir à zéro.
2. Une récession très sévère (1981) où les taux d'intérêt ont atteint 21% et qui a conduit plusieurs de mes clients en faillite. Comme nous ne pouvions pas récupérer ce qu'ils nous devaient, nous sommes nous-mêmes passés à un cheveu de la faillite.
3. Mon mentor et ami, entrepreneur de premier plan, qui, à cause d'une succession improbable d'événements, a déclaré faillite, a tout perdu, est tombé malade et est décédé quelques années plus tard.

## **Qui suis-je pour vous donner des conseils afin d'augmenter la rentabilité de votre entreprise?**

Voici ma feuille de route : j'ai démarré ma première entreprise en 1979 à l'âge de 25 ans. J'ai assumé le poste de PDG jusqu'à ce que je la revende en 1997 et à chacun des exercices, sauf le tout premier, l'entreprise a été rentable.

Mieux, au cours de ses 10 derniers exercices financiers, l'entreprise a réalisé un profit net avant impôts oscillant entre 9% et 21% (moyenne de 12%) dans une industrie dont le profit est de 5% à 6% (code SIC-NAIC 811-111).

Dix exercices en ligne à faire le double de la rentabilité de mon secteur, ça ne peut pas être l'effet du hasard.

## DÉCULPEZ VOTRE RENTABILITÉ

Après la vente de mon entreprise, j'ai effectué deux mandats de redressement dans deux entreprises différentes.

Pour le premier redressement, une entreprise de 25 M\$ spécialisée en injection plastique, mon mandat était limité à l'aspect conception de produit et fabrication.

Nous avons réussi à lancer six nouveaux produits en à peine 10 mois, un record.

Le deuxième redressement a été fait dans une entreprise de fabrication de métal en feuilles ayant un volume d'affaires de 6 M\$ et des pertes de plus de 800 000 \$ (13%)! Dans ce dernier cas, j'ai réussi à diminuer la perte à 250 000 \$ en moins de quatre mois.

Depuis 2001, je travaille comme consultant en processus stratégique (planification stratégique) en PME.

J'effectue entre 15 et 20 interventions par année dans autant d'entreprises bien différentes les unes des autres. Mes clients sont tout autant des manufacturiers que des entreprises de service, des distributeurs et même à l'occasion des OBNL (organisme à but non lucratif).

Dans tous les cas, la mise en oeuvre du plan stratégique qui est élaboré procure des résultats spectaculaires sur la rentabilité des entreprises.

À ce jour (août 2017) j'ai effectué plus de 250 processus stratégiques dans un peu plus de 150 entreprises différentes dont la taille oscille entre 10 et 1 000 employés.

À cela, il faut ajouter deux de mes traits de caractère : je suis curieux et inventif.

J'ai donc lu, exploré et testé toutes sortes de choses au cours de mes 38 années de carrière. Certaines ont donné d'excellents résultats et d'autres beaucoup moins. Dans les deux cas, j'en ai tiré des enseignements et j'aimerais vous en partager les fruits.

Je suis certain que vous trouverez dans ce livre des idées qui décupleront la rentabilité de votre entreprise.

Bonne lecture,

Richard

**“C’est la ligne du bas qui assure la pérennité d’une entreprise, pas la ligne du haut”**

# TABLE DES MATIÈRES

---

## MAXIMISER LES VENTES RENTABLES

---

**08** Se démarquer pour augmenter les marges

*Difficile de comparer les prix entre une pomme et un citron. C'est exactement le but de la démarcation; rendre la comparaison des prix difficile voir, impossible.*

**14** Développer les ventes payantes

*Augmenter les ventes n'augmente pas automatiquement la rentabilité. Voici comment lier l'augmentation des ventes à l'augmentation de la rentabilité.*

**22** Élaguer les ventes moins intéressantes

*Pour qu'une plante soit magnifique, il faut enlever les feuilles fanées de temps en temps. Même chose pour les ventes.*

## MAXIMISER L'EFFICACITÉ DES OPÉRATIONS

---

**26** Contrôler les temps (prévu c. réel)

*La réalité est-elle semblable à votre estimation ou à vos coûts standards? La validation est essentielle.*

**30** Optimiser les opérations

*Il s'agit ici d'éliminer au maximum la valeur non ajoutée (non facturable) pour ne conserver que la valeur ajoutée (facturable).*

**36** Négocier avec les fournisseurs

*Voici une méthode simple pour obtenir le meilleur de vos fournisseurs.*

## AVOIR LES TALENTS NÉCESSAIRES POUR RÉALISER SES OBJECTIFS

---

- 39**            Recruter les meilleurs employés  
*Pour jouer dans les ligues majeures, vous aurez besoin de joueurs des ligues majeures. Voici comment les trouver.*
- 43**            Maximiser la performance des employés  
*Si vous voulez des résultats supérieurs, il faudra utiliser les talents de toute votre équipe.*

## INSTAURER DES CONTRÔLES EFFICACES

---

- 48**            Maximiser le retour sur les actifs  
*Voici comment faire pour que chaque dollar de votre bilan contribue pleinement au rendement de votre entreprise.*
- 54**            Mesurer, contrôler et performer  
*« Ce qui ne se mesure pas ne s'améliore pas » Edward Deming*

## LA CONCLUSION

---

- 60**            Conclusion

## CHAPITRE 01

# LA DÉMARCATIION

## Se démarquer pour augmenter les marges

---

C'est certainement le conseil le plus important que je puisse vous donner. Avoir un produit ou un service qui est complètement différent de ce que les concurrents proposent et qui, bien sûr, comble de bonheur vos clients cibles, c'est l'autoroute du succès.

---

Le processus stratégique que j'ai mis au point attache beaucoup d'importance à cette démarcation. Vous vous dites peut-être, comme la majorité de mes clients, que votre entreprise se démarque déjà de ses concurrents.

Donc, cette partie du livre ne vous sera pas très utile. Attendez un peu avant de passer au conseil suivant!

Lorsque je demande à ces mêmes clients en quoi leur entreprise se démarque de leurs concurrents, j'ai souvent droit à ce que j'appelle la « cassette du vendeur ». C'est-à-dire :

- Nous offrons un meilleur service
- Nos produits sont de meilleure qualité
- Notre service de livraison est plus rapide
- Notre garantie est plus généreuse
- Nos prix sont plus compétitifs
- Nous sommes vraiment à l'écoute de nos clients
- Nous tissons de véritables partenariats avec nos clients
- Et ainsi de suite ...

EN 10 ÉTAPES



## DÉCULPEZ VOTRE RENTABILITÉ

Est-ce que ça ressemble un peu aux réponses que donnent vos représentants (commerciaux) à vos clients?

Étrangement, lorsque je sonde les clients de mes clients je constate, la plupart du temps, que la supposée démarcation est très peu perceptible pour eux.

Dans la grande majorité des cas, vos clients font très peu de différence entre ce que vous offrez et ce que vos concurrents (les autres fournisseurs de vos clients) offrent. En passant, un client prend toujours ses décisions en fonction de ses perceptions, fondées ou non.

S'il croit que toutes les offres de ses fournisseurs sont semblables, il se rabattra sur celui qui offre le meilleur prix. Et c'est tout à fait normal, il croit que tout le reste est semblable.

Le prix !

Ce mot vous donne des boutons ?

Vous avez l'impression que votre client n'accorde aucune importance à tous les autres critères mentionnés plus haut ?

La fidélité envers les fournisseurs ça n'existe plus. Le monde des affaires n'est qu'une jungle dans laquelle seuls les prix comptent.

Avez-vous déjà émis des commentaires comme ceux-là?

Si oui, êtes-vous bien sûr que votre entreprise se démarque tant que cela des entreprises concurrentes?

Pour ma part, une vraie démarcation est présente lorsque le client doit choisir entre deux choses :

- 1- Accepter toutes vos conditions (incluant le prix demandé, c'est-à-dire, une très bonne marge pour vous).
- 2- Ou apprendre à se passer de ce que vous offrez (et qu'il désire ardemment) parce que vous êtes le seul à pouvoir lui offrir.

Laissez-moi vous présenter un exemple de véritable démarcation : mon ex-entreprise.

Je me lance en affaires avec mon beau-frère en 1979 dans l'usinage de culasses de moteur automobile. J'ai 25 ans et aucune (vraiment aucune) expérience en affaires. Je ne sais même pas, par exemple, que le gouvernement provincial du Québec a promulgué une loi en 1977 qui oblige tous les garagistes de la province (mes clients) à faire une soumission écrite pour toutes les réparations supérieures à 50\$.

Le prix estimé au départ ne pourra pas être augmenté à moins que le client ne l'accepte et signe une renonciation à l'estimation de départ.

Je vais découvrir très vite que cette nouvelle loi aura un impact très important sur mon entreprise.

Le garagiste doit donc faire un prix fixe à son client avant de pouvoir faire réparer la culasse par un atelier spécialisé. Il contacte alors un atelier spécialisé, comme le nôtre, pour connaître le prix de la réparation.

## EN 10 ÉTAPES

À l'instar de tous mes concurrents, je lui réponds que le prix variera en fonction des dommages à réparer sur la culasse et que tant que je n'aurai pas la culasse entre les mains, je ne pourrai faire un estimé précis. Il me répond qu'il ne peut me la faire parvenir avant d'avoir lui-même fait un prix à son client!

Un peu cornélien comme situation.

Le garagiste doit faire une estimation à son client sans savoir ce que seront ses propres coûts.

En désespoir de cause, il demande alors une « fourchette de prix ». La plupart du temps, ça ressemble à ceci : entre 60\$ et 175\$ selon la condition de la culasse. Du simple au triple! S'il opte pour le 175\$ afin de se protéger, il risque de voir son client aller voir un de ses concurrents pour obtenir un meilleur prix. Il doit donc prendre un risque à chaque fois.

Vous imaginez la suite. Je reçois plusieurs appels par jour de clients à qui j'ai facturé un montant plus élevé qu'eux-mêmes ont facturé à leur client. Ils tentent alors de me soutirer un rabais quitte à ce que je refacture ce rabais sur la prochaine transaction. Ce que je refuse et ... le ton monte.

À un moment donné, excédé, je dis à mon associé « Je n'en peux plus. Je ne me suis pas lancé en affaires pour me chicaner toute la journée avec des clients. Il faut que l'on fasse quelque chose ». Une discussion s'amorce et mon associé suggère que l'on offre des prix fixes. Bonne idée, mais comment les fixer? « Richard, c'est toi le gars de chiffres. Fais les calculs nécessaires je te fais confiance ». Simple, non?

Pendant 3-4 mois, je fais de savants calculs pour connaître le coût de réparation moyen de chaque modèle de culasse (j'ai découvert plus tard que cela se nomme les coûts standard). Une fois la compilation terminée, nous effectuons une petite publicité auprès des garagistes de la région de Montréal en annonçant que nos prix sont fixes, et ce, peu importe les réparations à effectuer sur la culasse. Tous nos concurrents se moquent de nous (les jeunots) et ils nous prédisent tous une faillite imminente.

Dans les faits, voici ce qui se produit :

À mon arrivée au bureau le matin, je rebranche le téléphone et je reçois des commandes téléphoniques sans arrêt.

À midi, atterré devant autant de commandes, je débranche le téléphone jusqu'au lendemain matin! Nous ne savons plus que faire pour réussir à usiner toutes les culasses commandées. Et ce rituel (branche-débranche le téléphone) se poursuit pendant plusieurs mois. Au cours des trois années qui ont suivi, notre croissance annuelle a été supérieure à 50% (65% la première année) dans une industrie dont la croissance annuelle tournait autour de 2 %!

En fait, si nous avions pu produire plus, je crois bien que la croissance aurait pu être supérieure à 100% (ce qui équivaut à doubler les ventes chaque année). Inutile de vous dire que, quelques années plus tard, tous nos concurrents nous ont imités. Plus encore, il est aujourd'hui impossible d'évoluer dans cette industrie sans offrir de prix fixes.

Vingt-cinq années plus tard, j'ai découvert en lisant [Stratégie Océan Bleu](#) que, sans le savoir, j'avais exploité une des six pistes identifiées dans le livre pour démarquer fortement mon entreprise. La piste des irritants. J'étais le seul usineur de culasse qui n'irritait pas ses clients avec des prix fluctuants. Comme l'irritant était gigantesque pour les clients (ils perdaient de l'argent), le succès a été gigantesque.

Ces prix fixes ont littéralement propulsé mon entreprise.

## DÉCULPEZ VOTRE RENTABILITÉ

Vingt-cinq années plus tard, j'ai découvert en lisant Stratégie Océan Bleu que, sans le savoir, j'avais exploité une des six pistes identifiées dans le livre pour démarquer fortement mon entreprise. La piste des irritants. J'étais le seul usineur de culasse qui n'irritait pas ses clients avec des prix fluctuants. Comme l'irritant était gigantesque pour les clients (ils perdaient de l'argent), le succès a été gigantesque.

Ces prix fixes ont littéralement propulsé mon entreprise.

Évidemment, la démarcation n'est pas éternelle puisque devant le succès (surtout s'il est éclatant) les concurrents vont s'empressez d'emboîter le pas.

Par contre, avant qu'ils ne le fassent vous engrangerez les parts de marché. Une fois que tous les concurrents vous auront imités, vous devrez alors trouver autre chose.

Il faut sans cesse se réinventer, innover, se démarquer si on veut demeurer le leader de l'industrie.

Parfait, mais quel est donc le manuel d'emploi pour réussir une démarcation aussi percutante?

Voici mes trois suggestions :

Première étape, lire et relire attentivement Stratégie Océan Bleu. C'est définitivement le meilleur livre que j'ai lu sur le sujet de la démarcation et j'en ai lu plusieurs. Le livre est truffé d'exemples d'entreprises très connues qui, à un moment de leur histoire, ont réussi à dominer totalement leur industrie. Mieux, le livre explique clairement comment procéder. Magique!

Deuxième étape, l'institut de développement de produit (IDP). L'IDP est un organisme à but non lucratif qui se destine à aider les entreprises du Québec à innover. La majorité des entreprises innovantes du Québec travaillent régulièrement avec l'IDP. L'IDP a adapté le processus « stage gate » au développement de produit. La première « gate » de leur processus est une étape principalement marketing qui vise, entre autres, à identifier les besoins conscients et inconscients chez la clientèle visée de même que l'offre des autres concurrents. La méthode d'observation du client et de ses habitudes (enseignée par l'IDP) est, à mon avis, particulièrement intéressante pour débusquer de nouvelles pistes de démarcation.

Troisièmement, la méthode Edward de Bono enseignée à HEC Montréal. Edward de Bono est un psychologue, médecin spécialiste en sciences cognitives qui a consacré sa vie à l'étude de la créativité chez l'humain. Il a mis au point un processus (les 6 chapeaux d'Edward de Bono) qui maximise la créativité dans un groupe de travail en brisant les paradigmes et en permettant au groupe de « sortir de la boîte » et d'explorer de nouvelles idées sans crainte de se faire juger. Pour des sessions de remue-méninges réussies, cette méthode est imbattable.

Avec ces trois outils, vous aurez tout le nécessaire en main pour démarquer avantageusement votre entreprise des entreprises concurrentes.

En terminant ce premier conseil, une petite mise en garde. Il faut s'assurer de se démarquer sur quelque chose qui a (ou aura) énormément de valeur aux yeux du client et pour lequel il sera prêt à payer une prime. Le danger ici est de se démarquer sur un « nice to have » c'est-à-dire quelque chose d'intéressant, mais pour laquelle le client n'acceptera jamais de payer plus cher.

N'oubliez pas l'objectif de la démarcation: faciliter les ventes à forte marge.

EN 10 ÉTAPES



## CHAPITRE 02

# DÉVELOPPER LES VENTES PAYANTES

---

Maintenant que vos produits et/ou vos services sont bien démarqués, il est maintenant temps de développer les ventes de ceux-ci (démarcation d'abord, développement par la suite – je dis souvent qu'il faut peser sur l'accélérateur uniquement quand la voiture est bien équipée pour tenir la route).

---

Définissons d'abord quelques concepts : proactivité comparativement à réactivité.

- Être réactif c'est répondre aux nombreuses demandes variées que nous fait la clientèle.

- Être proactif, c'est développer soi-même exactement ce que l'on veut développer et rien d'autre.

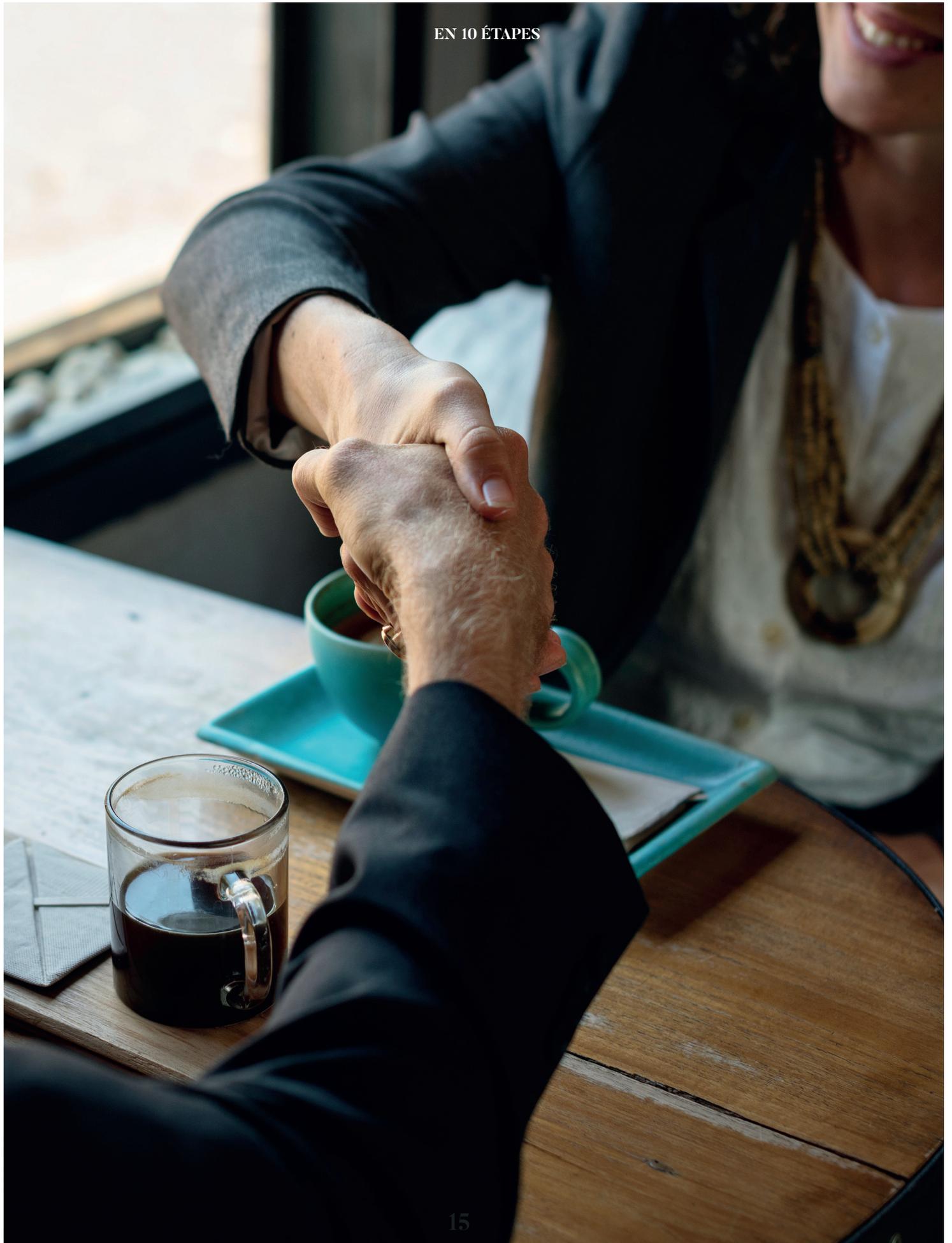
Les clients ont une propension à faire toutes sortes de demandes en fonction de leurs besoins à eux et non en fonction de ce que votre entreprise souhaite développer.

Tôt ou tard, si vous acceptez toutes les demandes de vos clients, vous vous éloignerez de vos secteurs d'excellence et vous vous développerez dans vos faiblesses.

Vos clients finiront par vous laisser tomber en cours de route (vous ne serez pas performant en exploitant vos faiblesses) et ce sera le début de la fin.

Développer votre entreprise dans ses secteurs d'excellence équivaut à affronter vos concurrents en utilisant vos forces, sur votre terrain de jeu. Ce faisant, vous maximisez vos chances de succès. N'oubliez pas que peu importe ce que vous déciderez de faire vous ferez face à des concurrents. Aussi bien les affronter dans ce que vous maîtrisez le mieux.

EN 10 ÉTAPES



## DÉCULPEZ VOTRE RENTABILITÉ

Autre concept : « hunter vs farmer » (chasseur par opposition à fermier). Vous avez probablement entendu cette expression qui désigne deux types de représentants bien différents.

Le « hunter » c'est celui qui carbure à dénicher et développer de nouveaux clients et le « farmer » c'est celui qui excelle à soigner les clients et à maximiser le potentiel de chacun d'entre eux.

L'un est aussi important que l'autre. Lorsque l'on a développé un nouveau client, il faut le conserver. Le « hunter » est malhabile à le faire puisqu'il est constamment à l'affût de nouveaux clients à développer et il a tendance à négliger les clients déjà développés. Et inversement, le « farmer » est malhabile à développer de nouveaux clients.

Très souvent il déteste se faire dire non par un client potentiel alors que pour le « hunter », un non est souvent la première étape du développement d'un nouveau client. Ce non ne fait qu'augmenter son désir de convaincre ce client réfractaire. Mon évaluation toute personnelle : sur 10 représentants il y a neuf « farmer » pour un seul « hunter ».

Si vous voulez développer de nouveaux clients sur de nouveaux territoires géographiques ou dans votre marché domestique, vous aurez besoin de « hunters » dans votre équipe.

Sans « hunters », vos chances de succès seront très minces.

Maintenant que ces concepts sont définis, passons au sujet principal.

Si vous souhaitez développer vos ventes dans votre marché domestique (pénétration de marché), voici les étapes que je vous recommande de suivre :

1. Vous devez choisir dans votre portfolio de produits et services, les articles qui se vendent le mieux, qui sont faciles à produire (vous les maîtrisez bien) ou à acheter et qui vous procurent de bonnes marges. À ce stade-ci, il faut être honnête envers soi-même : si rien dans ce que vous offrez ne génère du succès, et bien appliquez tout d'abord le conseil numéro 1 et démarquez-vous avantageusement des concurrents en tout premier lieu.
2. Il faut ensuite identifier les catégories de clients les plus intéressés par ces produits et/ou services. Ne cherchez pas de midi à quatorze heures, regardez simplement parmi vos clients actifs ceux qui ont le plus d'intérêt pour ces produits et services et faites un copier-coller (comme en informatique). Copier-coller veut simplement dire de répliquer la formule gagnante, c'est-à-dire offrir la même chose au même genre de clients.
3. Nommez un « hunter (pas un « farmer ») pour développer cette clientèle. Suggestion : votre programme de primes doit refléter exactement ce que vous voulez faire. Vous voulez vendre le produit A, offrez une prime alléchante sur les ventes du produit A. Votre « hunter » vend le produit B, malheureusement, il n'y a pas de primes (ou très peu) sur les ventes du produit B. Cette méthode a l'avantage de lier l'intérêt des deux parties (« farmer » et employeur) et fera en sorte que les nombreux discours de motivation seront de moins en moins nécessaires.

## EN 10 ÉTAPES

Si vous souhaitez développer vos ventes à l'extérieur de votre marché domestique dans un nouveau territoire géographique, deux conditions sont essentielles :

- Vos produits et/ou votre offre de service se démarquent avantageusement de ce que les concurrents offrent (conseil numéro 1).
- Vous avez du succès (croissance des parts de marché et bonne marge bénéficiaire) dans votre marché domestique. Gardez en tête que c'est le succès qui s'exporte et non l'inverse.

Tenter de développer de nouveaux marchés parce que l'on a de la difficulté dans notre marché domestique est une bien mauvaise idée.

Croyez-vous vraiment que la compétition sera moins féroce à l'étranger ?

Lorsque ces deux conditions sont réunies, on peut passer à l'étape suivante : l'étude de marché. Trois possibilités s'offrent à vous :

- a) Évidemment, si on en a les moyens, on peut sous-traiter cette étude de marché à des firmes marketing spécialisées. C'est habituellement assez coûteux, mais les firmes sérieuses ont souvent accès à des bases de données (payantes) très précises et les résultats sont, la plupart du temps, très utiles.
- b) Vous pouvez aussi, de façon traditionnelle, vous bricoler une petite étude maison (je l'ai fait à maintes reprises) qui vous procurera l'essentiel des informations nécessaires. Méthodologie décrite un peu plus loin.
- c) La dernière façon, plus actuelle, est de faire une étude de marché via le web, et ce, à très peu de frais. Méthodologie décrite un peu plus loin.

Quelle que soit la méthode utilisée, on veut connaître essentiellement trois choses :

- 1- Les besoins des clients cibles sont-ils semblables ou différents des besoins de nos clients domestiques?
- 2- L'offre des concurrents locaux est-elle moins bonne, semblable ou meilleure que la nôtre?
- 3- La taille du marché est-elle suffisante et économiquement viable à un déploiement de nos services?

Anecdote : après à une étude de marché maison, un de mes clients a découvert un petit concurrent local qui supplantait, et de loin, sa propre offre de service. Après plusieurs mauvaises nuits de sommeil, il a organisé une réunion de type « war room » dont les conclusions l'ont amené à réviser sa stratégie de départ.

Il s'est alors mis en mode acquisition de ce petit concurrent et, dans l'année qui a suivi, l'acquisition a été faite. Dans son cas, ce fut un succès puisqu'il s'est servi des secteurs d'excellence des deux entreprises pour en faire une seule, encore plus forte.

## DÉCULPEZ VOTRE RENTABILITÉ

Le seul conseil que je puisse vous donner concernant l'utilisation d'une firme spécialisée en étude de marché, c'est de bien circonscrire l'étendue du mandat et de faire soumissionner 2-3 firmes sur le même appel d'offres.

Attention, les firmes externes ont souvent une propension à vous offrir beaucoup d'éléments complémentaires à ce que vous leur demandez (étude de marché) ; révision de votre proposition de valeur, révision de votre site, de votre slogan, etc. Demeurez focalisé, c'est d'une étude de marché dont vous avez besoin.

Concernant l'étude de marché maison faite de façon traditionnelle, voici la façon dont j'ai procédé à mes propres études de marché maison :

1- Contacter les ministères gouvernementaux voués à aider les entreprises à exporter (MDEIE, MESI, etc.) et leur demander de fournir des informations sur le marché que l'on veut développer : liste de clients, concurrents, données chiffrées, etc.

2- À partir des listes fournies, faire des appels auprès d'échantillons de clients cibles potentiels pour tenter de comprendre les spécificités de leur marché

3- TRÈS IMPORTANT : planifier un minimum de 3 à 5 jours sur place à visiter des clients cibles potentiels (des fournisseurs, des concurrents, etc.) afin de :

- connaître leurs besoins
- connaître l'offre des concurrents – qui est le « coq » du village
- savoir si les concurrents ont-ils leurs propres représentants ou s'ils utilisent des agents manufacturiers et si oui, quels sont les meilleurs?

Je vais maintenant laisser mon spécialiste en marketing numérique, Valentin Heinly, vous conseiller sur la meilleure façon de procéder à des études de marché sur le web :

*Le web propose aujourd'hui d'excellents outils permettant de mener à bien des études de marché par vous-même et rapidement. Ces méthodes ne s'adressent pas à toutes les entreprises, mais je suis convaincu qu'elles pourront en aider au moins 90%.*

*Commençons par la première étape, la plus importante : définir précisément votre marché cible. L'exercice que je vous propose est de créer votre « avatar ». Un avatar, c'est une image concrète de votre cible idéale. Le but de l'exercice est de rassembler autant de données que possible concernant votre « avatar » afin de le profiler au mieux.*

*Prenons l'exemple d'une entreprise « B to C ». L'entreprise québécoise X lance une nouvelle marque de crème anti-âge pour femmes. Particularité : le produit sera assez onéreux et il sera vendu principalement en ligne et livrable partout au Canada. L'entreprise X peut donc par exemple, définir que son avatar sera :*

- Une femme de 30 à 60 ans
- Canadienne
- Salaire de plus de 70 000 \$ par an
- A l'habitude d'acheter sur internet
- Va régulièrement au spa ou dans des centres esthétiques
- Consulte des magazines ou des sites internet liés à l'esthétique

## EN 10 ÉTAPES

Voici un autre exemple, cette fois d'une entreprise « B to B ». L'entreprise parisienne Y est spécialisée en réparation de meubles en bois. Leurs meilleurs clients sont les restaurateurs qui leur confient chaque fois 50 à 100 chaises d'un coup. Il semble difficile de profiler une entreprise. Mais heureusement, derrière toute entreprise se cachent de véritables personnes que l'on peut analyser et mettre sous forme d'avatar. L'entreprise Y ciblera donc les gestionnaires ou propriétaires de restaurants parisiens. Leur avatar peut être :

- Un homme ou une femme.
- Vit à Paris ou dans un rayon de 50km.
- Se déclare propriétaire ou gestionnaire de restaurant à Paris.
- S'intéresse aux magazines spécialisés tels que « Hôtellerie & Restauration » par exemple.
- Fait partie de certains groupes de restaurateurs (au Québec il existe par exemple l'ARQ, Association des Restaurateurs québécois).
- Salaire de 80 000 \$ et plus par an (ce qui suppose que le restaurant tourne correctement).

Les entreprises X et Y ont des cibles clairement identifiées : il est alors possible pour elles de créer leur échantillon. Pour cette étape, je vous suggère fortement le Business Manager de Facebook. Il s'agit de la plateforme qui rassemble les outils professionnels de Facebook, à disposition des entreprises comme la vôtre. Le Business Manager propose un outil « création d'audiences » extrêmement puissant.

Cet outil vous permettra d'utiliser tous les critères choisis précédemment lors de la création de votre avatar pour définir votre « audience » ou autrement dit votre « échantillon de marché cible ». Vous entrerez vos critères dans la plateforme, et Facebook vous dira exactement combien de personnes y correspondent.

Revenons au cas de l'entreprise X qui fabrique les crèmes anti-âge. Après avoir entré tous les critères de son avatar dans son outil de création d'audiences, Facebook lui détermine que son marché cible représente 350 000 personnes au Québec. Afin d'avoir une vision précise et une étude de marché fiable, l'entreprise X décide de créer un échantillon de 3 500 personnes.

Maintenant que l'échantillon est créé grâce au Business Manager de Facebook, l'entreprise X souhaite lui présenter son offre et enfin savoir si celle-ci est rentable. Pour cela, l'entreprise X utilisera trois outils :

1. Leadpages, qui lui coûtera environ 30 \$ CA par mois et qui lui permettra de créer une page web de présentation de son offre sans aucune compétence informatique, en quelques heures seulement. Sur cette page de présentation, l'entreprise X proposera au visiteur de laisser son adresse courriel en échange d'une promotion par exemple, ou tout simplement, il lui proposera de laisser son adresse courriel pour être tenu informé de la sortie de ce produit. Si vous avez déjà un site web, ignorez cet outil ainsi que le troisième et créez simplement une nouvelle page sur votre site, dédiée à votre nouveau produit ou service et permettant au visiteur de s'inscrire pour être prévenu du lancement de votre nouveau produit ou service.

2. La publicité Facebook, un des outils du Business Manager de Facebook. Cet outil permettra de diffuser aux 3500 personnes de l'échantillon de l'entreprise X des publicités présentant son offre et redirigera l'utilisateur vers la page d'inscription créée avec Leadpages. Pour atteindre les 3 500 personnes (leur montrer la publicité), le budget ne devrait s'élever qu'à environ 500\$ de publicité. La publicité Adwords peut également être une option.

## DÉCULPEZ VOTRE RENTABILITÉ

3. Mailchimp, un outil qui permet de créer une liste d'adresse courriel. En bref, cet outil permettra de récupérer les inscriptions à la page créée avec Leadpages, et de les stocker.

Ainsi, si l'étude de marché est un succès, l'entreprise X aura déjà une base de données de clients potentiels qualifiés à exploiter pour son lancement de produit.

En clair : l'entreprise X affichera son offre à son marché cible via la publicité Facebook ; les clients potentiels intéressés cliqueront sur la publicité et atterriront sur la page web de l'entreprise X, où les plus intéressés entreranno leur courriel afin d'être contactés dès le lancement du produit.

L'intérêt d'utiliser des outils web est qu'il est possible de modifier la formulation de l'offre en cours de route. Il est simple d'être à l'écoute de votre échantillon et de modifier vos publicités et votre page web pour reformuler votre slogan, ou votre promesse de vente pour en optimiser les résultats.

Attention, avant de lancer les publicités, l'entreprise X devra déterminer les unités de mesure selon lesquelles il sera possible de déduire si l'étude de marché est un échec ou une réussite.

Voici un exemple :

- Sur les 3 500 cibles atteintes, au moins 500 doivent s'inscrire à la page web, et ce en moins de deux semaines de publicité. Dans ce laps de temps, si moins de 500 personnes s'inscrivent : le désintérêt montre que l'étude de marché est négative, le projet n'est pas viable ou le marché cible est mal défini : un pivot est nécessaire. Si plus de 500 personnes s'inscrivent, alors l'intérêt montre que l'étude de marché est positive.

En tout et pour tout, l'entreprise X aura investi 500 \$ de publicité et environ deux mois de Leadpages à 30 \$ chacun, soit un total s'élevant à moins de 600 \$ pour un échantillonnage de 3500 cibles qualifiées.

À titre de comparaison, une étude de ce type serait facturée près de 10 000 \$ à 15 000 \$ par un cabinet. Si le web vous intimide, sachez que certaines agences web proposent ce service pour 3 000 \$ à 5 000 \$, ce qui reste plus attrayant que la tarification pratiquée par les cabinets d'étude dont les chiffres sont souvent moins précis.

Après avoir réalisé votre étude de marché, vous devriez être en mesure de savoir si vous allez de l'avant ou si vous laissez tomber votre projet.

Il n'y a pas de honte à déterminer que le risque est trop grand et à rechercher un autre territoire à développer.

Par contre, si vous décidez d'aller de l'avant vous devriez avoir l'information nécessaire pour adapter votre offre aux besoins spécifiques du marché que vous souhaitez conquérir. En passant, il n'est pas toujours nécessaire d'exporter 100% de ce que l'on offre sur notre marché domestique. Si vous offrez trois gammes de produits différents, vous pourriez choisir de commencer à exporter une seule gamme qui sera, bien évidemment, celle ayant le plus de chances de succès dans ce nouveau marché.

## EN 10 ÉTAPES

Il faut maintenant définir qui sera le « hunter » qui aura la responsabilité de développer de nouveaux clients dans ce marché. Un représentant maison – embauché localement par opposition à exporté du marché domestique - ou un agent manufacturier? Chaque situation est particulière et j'ai des clients différents qui ont beaucoup de succès avec l'une ou l'autre de ces trois méthodes. Pour ma part, lorsque les ventes dans le nouveau territoire convoité sont de 0, j'ai tendance à opter pour un agent manufacturier, parce que cette méthode est beaucoup moins coûteuse que d'embaucher un représentant dont le salaire sera souvent plus important que les ventes de départ (une nouvelle capsule vidéo sur les agents manufacturiers sera bientôt disponible en ligne).

Une fois le représentant (« hunter ») sélectionné, il faut définir l'étendue de notre offre de service pour ce nouveau marché. Gardez en tête qu'un client faisant preuve de bon jugement ne changera pas de fournisseur pour obtenir à peu près la même chose.

Votre offre doit donc obligatoirement se démarquer de ce que votre client cible a l'habitude de se voir offrir.

Pour la prochaine étape, je suggère la prudence.

Même si vous êtes convaincu que votre offre de service sera parfaite pour le marché que vous voulez développer, commencez par la tester auprès d'un client « pilote » qui sera avisé qu'il est un client pilote. De cette façon, si vous rencontrez des difficultés inattendues et que vous devez corriger le tir, personne ne sera offusqué. Lorsque votre client pilote aura du succès avec vos produits et services, il sera temps de commercialiser sur une plus large échelle.

Si vous avez nommé un bon « hunter » et que votre système de rémunération et de primes est à point (autre capsule vidéo à venir) vous devriez connaître un bon succès commercial.

## CHAPITRE 03

# ÉLAGUER LES VENTES MOINS INTERESSANTES

---

Il y a une règle bien connue en horticulture disant que pour qu'une plante soit magnifique il faut, de temps en temps, enlever les feuilles mortes ou fanées. Ce faisant la sève se concentrera sur ce qui est sain et la plante n'en sera que plus belle. Le même principe s'applique aux ventes et aux affaires en général. Il faut parfois faire un peu de ménage.

---

Il y a quelques années, j'étais en processus stratégique avec des clients, deux associés actionnaires à 50-50 de l'entreprise. L'un des deux actionnaires souhaitait investir beaucoup d'argent (plusieurs M\$), pour agrandir l'usine, ajouter des équipements, etc. L'autre actionnaire, à juste titre selon moi, ne partage pas son enthousiasme. Il avait plus de réserve et d'inquiétude, car la rentabilité de l'entreprise était un peu mince pour effectuer ce genre d'investissement.

Malgré un volume d'affaires de plus de 10 millions de dollars, l'entreprise ne réalisait que de 2 à 3% de profits avant impôts. Lorsqu'on a consulté le RMA [Risk Management Association](#), une bible des données financières pour les entreprises en Amérique du Nord, nous avons constaté que leur secteur d'activité réalisait normalement de 5% à 6% de profit, c'est-à-dire le double de ce que mon client réalisait.

L'entreprise dont je vous parle est un sous-traitant qui possède 27 équipements majeurs, coûtants entre 300 000 \$ et 700 000 \$ dollars chacun. De plus, le taux d'occupation machine est de l'ordre de 80 %, ce qui est exceptionnel! Personnellement, c'est le plus élevé que j'ai vu au cours de ma carrière. Ce taux, 80 %, revient à dire que ces 27 équipements fonctionnent en moyenne 134 heures par semaine, ce qui est vraiment très élevé.

Weekly

100% responders

5\$ each

8.4% conversion rate

costs :  $\frac{\$42,000}{}$   
 $= 7,843 / \text{buyer}$

89%

### Upcoming Campaign



Audience S  
Response Rat  
(e

Conv  
ave

## DÉCULPEZ VOTRE RENTABILITÉ

Avec un taux d'occupation machine aussi élevé, une rentabilité à 50% de celle de leur secteur d'activité constitue vraiment une anomalie. Au cours de la planification stratégique que j'animais avec eux, nous avons essayé de comprendre l'origine du problème.

Les personnes travaillant à la production pensaient que les produits n'étaient pas vendus assez cher et que le fait d'augmenter les prix réglerait le problème. L'équipe des ventes, quant à elle, faisait valoir que l'entreprise perdait autour de 80% des soumissions effectuées, principalement parce que les clients obtenaient de meilleurs prix chez la concurrence.

Ceci donnait un taux d'obtention de 20 %, ce qui est à peu près dans la norme pour ce type d'industrie. Conclusion, les prix ne semblaient pas plus bas qu'ailleurs.

Pourrions-nous alors conclure que les coûts de fabrication étaient trop élevés (c'était le point de vue de l'équipe des ventes)? Pas vraiment, puisque dans l'équipe de production, deux personnes ayant déjà travaillé pour des concurrents estimaient que l'efficacité opérationnelle, sans être parfaite, était tout à fait acceptable.

Donc, les prix de vente étaient bons, l'efficacité opérationnelle était acceptable et le taux d'occupation était au maximum. Où donc était le problème?

Une bonne discussion s'en est suivie au cours de laquelle les membres de l'équipe production ont démontré que certains ouvrages, à certaines étapes de fabrication, étaient très problématiques et probablement déficitaires. Nous disons « probablement », parce qu'il était difficile de le savoir précisément. En effet, l'entreprise ne disposait pas de système précis de calcul du coût de revient, et ce, pour une bonne raison. Ils regroupaient plusieurs ouvrages différents à l'étape de la découpe grâce à un logiciel adapté, qui est appelé « nesting ». Cette méthode permet de minimiser les pertes de matière première puisque sur une même feuille de métal, on peut intégrer plusieurs pièces provenant de clients différents, et c'est ce qui expliquait la difficulté à calculer le coût de revient d'une seule commande client.

Face à cette situation, j'ai donc proposé que l'on fasse en groupe un exercice « GBS » (Gros Bon Sens). On a réuni les meilleurs de chaque département : soumissions, contremaîtres, opérateurs de production, achats, etc.

On a ainsi formé un groupe de 7-8 personnes très compétentes et très expérimentées.

Nous nous sommes rencontrés pour essayer de découvrir, selon les connaissances respectives de chacun, s'il y avait des ouvrages sur lesquels nous perdons de l'argent et, si oui, lesquels. À mon grand étonnement, on a très rapidement identifié ceux-ci : les travaux très compliqués, ceux qui produisent beaucoup de rebuts, les ouvrages qu'il faut souvent recommencer et que l'on ne peut pas facturer aux clients, et ceux dont les temps soumissionnés ne sont jamais respectés. Ce qui a permis d'identifier que 10 à 20 % des ouvrages faits par l'entreprise posaient problème. Énorme, parce qu'une bonne partie de ce 10 à 20 % est probablement effectué à perte.

Au cours de cette rencontre, l'équipe a proposé une augmentation de prix de 2 à 5 % pour ces ouvrages (sur 10 à 20 % de tous les ouvrages que fait l'entreprise). Je suis alors intervenu et j'ai émis quelques réserves : 2 à 5 % d'augmentation sur ces ouvrages (10 à 20 % des ventes) augmenterait seulement de 0,5 % le profit net. Comme nous faisons 2 à 3 % de profits, nous ferions donc 2,5 % à 3,5 % alors que l'industrie fait de 5 à 6 %. C'était nettement insuffisant, surtout lorsque l'on considère le taux d'occupation machine très élevé.

## EN 10 ÉTAPES

Après une longue (très longue) discussion, il a été décidé que cette augmentation allait plutôt se situer entre 20 et 50 % sur 10 à 20 % des ouvrages faits par l'entreprise.

En fait, on souhaitait ne plus faire certains travaux (trop complexes) et demander une majoration de 50 % sur ceux-ci allait probablement faire perdre ces ouvrages et c'était exactement l'effet recherché! Cette décision, contre nature, a été très difficile à accepter pour l'équipe des ventes.

Il est probable que plusieurs représentants se sont démenés dans le passé pour obtenir ces commandes et il est très difficile pour eux de poser des gestes qui viendront « démolir » leurs efforts passés.

C'était un moment chargé d'émotion dans la rencontre et les deux actionnaires ont alors décidé alors qu'ils aviseraient eux-mêmes les clients de ces augmentations et qu'ils leur fourniraient des explications. Ce qui fut fait dans les semaines suivantes. Je fais une pause dans mon histoire (+/- 18 mois) et j'ai recontacté mon client. Il était emballé. Fait surprenant, environ la moitié des clients avisés de l'augmentation l'ont acceptée. Ils paient maintenant 20 à 30% plus cher qu'à l'origine pour les mêmes pièces. L'autre moitié a décidé d'aller vers la concurrence, ce qui a libéré du temps machine qui a rapidement été comblé avec des travaux beaucoup plus payants et rentables pour l'entreprise.

Résultat : les ventes globales ont baissé de 3 à 4 %, mais la rentabilité a plus que doublé. L'entreprise a atteint 6 à 7 % de rentabilité et le président parlait alors d'un objectif de 10 %. En fait, les deux associés ont convenus qu'à 10 % de profits avant impôts, l'agrandissement de l'usine irait de l'avant.

Je vous invite à vous inspirer de cet exemple pour faire un petit ménage dans votre propre entreprise. Si vous ne l'avez jamais fait, je suis convaincu que pour certains produits ou services lorsque vous facturez 1 \$, les coûts sont supérieurs à 1 \$. Si vous élaguez cette partie de vos ventes, votre volume d'affaires baissera certes, mais le nombre de dollars de profit augmentera. N'oubliez pas, c'est le profit qui assure la pérennité de votre entreprise et non le volume d'affaires.

En conclusion, j'aimerais souligner ce que je nomme de la « paresse ».

On a une tendance naturelle à la passivité, c'est-à-dire que lorsqu'un client se présente à nous pour un ouvrage à effectuer, on a tendance à l'accepter, car c'est plus facile que d'aller chercher soi-même un contrat ou un nouveau client.

Au fil du temps, les ouvrages demandés par les clients peuvent être de moins en moins alignés sur nos secteurs d'excellence, de plus en plus disparates et c'est là que la rentabilité s'amenuise. Il vaut mieux identifier les ouvrages les plus intéressants, ceux que l'on aime faire, le domaine dans lequel on est vraiment bon (souvent les plus payants) et ainsi la rentabilité sera toujours au rendez-vous. Par la suite, il faut identifier qui sont les clients détenteurs de ces ouvrages, dans quelle région ils sont situés et partir à la chasse de cette clientèle (« hunter ») afin de remplir l'usine de travaux payants, rentables, et ainsi assurer la pérennité de l'entreprise.

En résumé de cette première partie :

1. Démarquer ses produits et services afin de faciliter la vente et d'obtenir de meilleures marges.
2. Développer ses ventes de façon proactive (choisir ce qu'on veut vendre) et non de façon réactive (répondre aux demandes de la clientèle).
3. De temps en temps, élaguer les ventes moins intéressantes : produits trop complexes, clients toxiques, technologies que nous maîtrisons mal, etc.

## CHAPITRE 04

# CONTRÔLER LES TEMPS ( PRÉVU COMPARÉ À RÉEL )

---

Une fois que le développement des affaires est en place et tourne rondement, il faut maintenant s'assurer de « produire » efficacement ce que l'on vend.

---

Ce conseil s'applique tout autant aux entreprises manufacturières qu'aux entreprises de service. Il s'agit en fait d'un principe comptable de base que l'on devrait appliquer à toute la gestion de l'entreprise. En comptabilité il faut toujours valider (contre vérifier) la justesse de nos calculs. Par exemple, lorsqu'on établit un bilan et que l'on additionne les passifs avec l'avoir des actionnaires, on devrait balancer avec le montant exact de l'actif. Si cette opération ne balance pas, même d'un seul sou, c'est qu'il y a une erreur quelque part et le comptable doit alors la découvrir et la corriger.

Le même processus devrait être suivi lorsqu'on fait une soumission à un client, ou encore lorsqu'on établit les coûts standard de production de nos produits et services. On néglige trop souvent de vérifier dans les opérations si la soumission qu'on a faite ou si les couts standard établis correspondent vraiment à la réalité. Si vous n'avez jamais effectué cette contre-vérification et que vous décidez de passer à l'action ... attention, vous risquez d'avoir une grosse surprise et elle ne sera pas nécessairement agréable!

EN 10 ÉTAPES



## DÉCULPEZ VOTRE RENTABILITÉ

Prenons l'exemple d'un architecte dont le projet est de faire les plans d'une résidence haut de gamme. Il présente une offre de service de 9 000 \$ (forfaitaire) à son client qui se ventile comme suit :

- o Conception et esquisse : 12 heures : 1 800 \$
- o Corrections au concept initial : 6 heures 900 \$
- o Élaboration des plans : 30 heures : 4 500 \$
- o Suivi de chantier : 12 heures : 1 800 \$

Une fois la proposition acceptée par son client, il la transmet à son équipe et répartit le travail à effectuer. Malheureusement, je constate trop souvent que les personnes qui auront à effectuer ces activités ne savent même pas quel est le nombre d'heures prévues pour faire le travail. Même lorsque les personnes sont informées des heures allouées, il y a rarement un système en place pour contrôler ces heures.

Ne sachant pas qu'un nombre précis d'heures a été prévu pour la conception et les esquisses, ou le sachant, mais n'étant pas contrôlée, la personne responsable pourrait très bien prendre 25 heures au lieu de 12 pour effectuer la tâche demandée. Non par négligence, mais plutôt par souci de perfectionnisme. Le client sera sûrement content du travail, mais celui-ci pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité de l'entreprise.

Par conséquent, le minimum à faire lorsque l'on communique un travail à effectuer, c'est d'indiquer le temps imparti ainsi que les matériaux prévus, lorsqu'il y en a. L'idéal c'est de répertorier les heures travaillées sur le projet et de comparer en continu avec la soumission.

Prenons maintenant l'exemple d'une ébénisterie. Si l'horaire de travail hebdomadaire est de 35 heures, incluant trois heures de pause, 32 heures de travail par personne devraient être consignées dans un répertoire chaque semaine. Chaque personne doit enregistrer toutes ses heures travaillées que ces heures soient facturables ou pas. Pourquoi ? Parce qu'il est important de connaître la répartition entre les heures facturables et les heures non facturables lorsqu'on établit une soumission. Pourquoi? Parce que le taux horaire demandé doit couvrir toutes les heures, facturables ou non et dégager un profit minimal. Que l'heure soit facturable ou non, l'employeur devra la payer à son employé.

Il sera donc important de s'assurer que les véritables heures non facturables correspondent bien à l'idée qu'on s'en fait lorsqu'on fait une soumission ou lorsqu'on établit un coût standard. Dans le cas contraire, cette analyse permettra d'identifier les zones à corriger. Il devrait consigner les heures de ses employés pour s'assurer de ne pas dépasser pas les huit heures prévues. Sans ce contrôle il ne pourrait pas constater que le temps prévu pour la fabrication de la table n'est pas respecté, alors que pour les autres meubles (exemple fictif) il n'y a peut-être pas de problème. Est-ce à dire que les autres meubles subventionnent la fabrication de la table? Est-ce vraiment ce que l'ébéniste souhaite? De la même façon, il faudra s'assurer que le matériel utilisé est conforme à ce qui avait été prévu à la soumission.

Dans l'exemple précédent, il faudrait analyser les raisons de non-rentabilité de la table. Soumissionne-t-on à un prix trop bas, ou encore les employés sont-ils improductifs? Un répertoire permet de consigner de l'information utile pour améliorer sa rentabilité.

Lorsque je suggère ce principe de contre-vérification à mes clients, ils sont, règle générale, assez enthousiastes. Ils essaient alors d'intégrer directement cette activité de contrôle dans leur méga logiciel ERP (Enterprise Ressources Planning), sauf que c'est souvent long et fastidieux. Le dossier avance très péniblement et six mois plus tard, on se dit que c'est trop lourd et on abandonne. Dommage.

## EN 10 ÉTAPES

Ce que je préconise dans un cas comme celui-là, c'est tout simplement d'utiliser Excel. Il sera plus facile d'intégrer un simple fichier Excel et de s'assurer que chaque personne y enregistre l'ensemble de ses heures chaque semaine. Ceci permettra de recueillir rapidement de l'information utile à une meilleure gestion.

Une anecdote :

L'un de mes clients est un ébéniste, assez particulier, car il ne travaille pas en mode « manuel », mais plutôt en utilisant des robots de fabrication. Il fabrique des pièces hautement sophistiquées et il procède par mode de soumission. Ses employés sont donc des techniciens (opérateurs de robot) et non des ébénistes.

Initialement, dans son processus de soumission, il prévoyait 1,5 heure de valeur non ajoutée pour chaque tranche de 10 heures (15 %). Ce 15 % était prévu pour des tâches telles que: nettoyer son poste de travail, aller aux toilettes, etc. Lorsqu'il a fait cet exercice de contre-vérification des heures, il s'est aperçu que la valeur non ajoutée était en fait 45 % et non de 15%. Ce qui lui a permis de comprendre pourquoi sa rentabilité était si basse.

Pour résoudre ce problème, mon client a dû augmenter un peu les heures de ses soumissions, mais surtout il a mieux géré les heures à valeur non ajoutée. Par exemple, un technicien préposé aux robots, payé 22 \$ /heure, n'avait plus à quitter son poste de travail et arrêter son robot pour aller décharger un camion alors qu'un préposé, payé à 9 \$ /heure (en 2004), pouvait effectuer cette tâche.

Deuxième anecdote :

Un fabricant de métal en feuilles spécialisé dans l'acier inoxydable (« stainless steel»), un matériau excessivement onéreux, ne contrôlait pas ses rebuts. Il prévoyait par exemple deux feuilles d'acier pour fabriquer une pièce. Il n'avait pas tenu compte du fait que le technicien pouvait occasionnellement effectuer une mauvaise manœuvre avec la plieuse et expédier toute la feuille de métal aux rebuts, et cela, sans que personne ne le sache.

Suite à ma recommandation, il a mis en place un contrôle serré de l'acier. Les opérateurs ne pouvaient plus se servir comme bon leur semblait dans l'inventaire, ils devaient dorénavant passer par un magasinier qui attribuait toutes les sorties de matériel à un ouvrage précis. Une semaine plus tard, je reçois un appel de mon client catastrophé, car le fait d'avoir mis en place ce nouveau système lui faisait constater un stock de rebuts 5 fois plus élevé que ce qu'il prévoyait dans ses soumissions! J'ai tenté de le rassurer en lui disant que la situation n'avait pas changé, mais que la seule différence c'est qu'il connaissait maintenant la véritable quantité de rebuts!

Mince consolation.

Il restait toutefois à connaître l'origine de ces rebuts. Dans quel service ceux-ci se produisaient-ils? Qui étaient les opérateurs les plus déficients? Sur quels types d'ouvrages. Etc. Cela lui a permis de revoir la formation de son personnel de même que certaines de ses façons de faire. Il s'est aussi aperçu que sur quelques ouvrages, la quantité de rebuts prévus sur la soumission était irréaliste, le taux de rebuts étant toujours beaucoup plus important que prévu. Il a donc augmenté le prix demandé pour ces ouvrages, ce que la plupart de ses clients ont accepté. Nul besoin d'ajouter que l'impact positif sur la rentabilité a été spectaculaire.

J'espère que ces exemples auront éveillé votre intérêt et que cela vous incitera à contrôler « jusqu'au bout » vos activités de production.

## CHAPITRE 05

# OPTIMISER LES OPÉRATIONS

---

Maintenant que vous contrôlez les temps (8 heures prévues = 8 heures au réel), rien ne vous garantit que ces 8 heures sont effectuées de façon parfaitement efficace. Serait-il possible de faire le même travail, aussi bien fait, en seulement 6 heures? Probablement.

---

Ce conseil portera sur l'optimisation des opérations, et ce, tant pour une entreprise de service que pour une entreprise de fabrication. Il existe sur le marché plusieurs techniques pour optimiser l'efficacité d'une entreprise. Je fais référence aux techniques suivantes : Kaizen, PVA (production à valeur ajoutée), SMED (« single minute exchange die »), « lean manufacturing », GVA (gestion à valeur ajoutée), etc. Le ministère Économie Science et Innovation (MESI) donne même des ateliers de formations sur ces techniques : [Formation MESI](#)

Toutes ces techniques (assez semblables les unes aux autres) ont comme objectif d'augmenter l'efficacité des opérations en éliminant la valeur non ajoutée, en réduisant le délai et la non-qualité. Les trois pôles de l'efficacité étant : productivité, rapidité (délai) et qualité.

EN 10 ÉTAPES



## DÉCULPEZ VOTRE RENTABILITÉ

Qu'est-ce que la valeur non ajoutée? C'est un travail qui n'ajoute aucune valeur à ce qui sera éventuellement facturé au client (service ou produit). Par exemple :

- Si je perce un trou dans une table afin d'insérer un filet métallique qui servira à visser une patte, j'ajoute de la valeur à la table.
- Transporter la table d'un point à un autre dans l'usine par exemple, n'apporte aucune valeur ajoutée.

La première partie de toutes ces techniques est la cartographie, c'est-à-dire l'illustration graphique de toutes les étapes (« flow ») dans la réalisation du service ou du produit. Pour illustrer le processus nous nous servirons des exemples de tantôt, l'architecte et l'ébéniste.

L'architecte.

Le client contacte le bureau et demande un rendez-vous avec un architecte. Lors de ce premier rendez-vous, il explique quel est son projet et demande une soumission. L'architecte note les demandes du client et lui promet une soumission dans la semaine qui suit.

En travaillant la soumission, l'architecte constate qu'il lui manque certaines informations. Il doit donc recontacter le client pour obtenir ces informations. Le client étant absent, il laisse un message. Entretemps, il ferme son dossier et travaille sur autre chose. Le client rappelle le lendemain et, après les échanges de politesse (quelques minutes sans valeur ajoutée), l'architecte lui demande quelques précisions sur le projet.

Ce va-et-vient entre le client et l'architecte peut se répéter un certain nombre de fois. La cartographie l'illustrera et le travail d'optimisation qui suivra, tentera d'éliminer ce va-et-vient. Par exemple, serait-il possible d'avoir une liste de questions très exhaustives afin d'avoir 100 % des informations nécessaires dès la première rencontre? Certainement. Une étude a déjà démontré que le fait de fermer un dossier pour en ouvrir un autre prend au moins 10 minutes (le temps de chasser de nos pensées le dossier précédent et de se remettre dans le nouveau). Ces 10 minutes illustrent la valeur non ajoutée qu'il faut chercher à éliminer.

Une fois la soumission faite et le mandat obtenu il faut maintenant produire le service. Une première personne sera mandatée pour concevoir le projet et faire une première esquisse. Il y a fort à parier qu'elle devra à son tour retourner voir la personne qui a fait la soumission afin de lui demander des précisions. La cartographie illustrera tous les retours en arrière qui ne devraient jamais avoir lieu et le travail d'optimisation cherchera par la suite à les éliminer.

Le processus va beaucoup plus loin que cela, il sert aussi à augmenter la productivité de la tâche elle-même. Par exemple, l'architecte doit faire le plan d'un escalier. Doit-il nécessairement le dessiner de A à Z? Pas nécessairement. Il pourrait constituer au fil des années, un répertoire de gabarits d'escalier, 25-30 modèles différents, ce qui ferait en sorte que le travail serait dès le départ à moitié fait, donc une économie de 50% pour dessiner chaque escalier. Dans mon jargon, j'appelle cela standardiser le sur mesure. Ce processus pourrait s'appliquer à tout ce qui est récurrent dans des plans de bâtiment.

L'ébéniste.

Les mêmes constatations que pour l'architecte pourraient s'appliquer intégralement à l'ébéniste. Voici en plus, quelques exemples propres à la fabrication.

## EN 10 ÉTAPES

L'ébéniste fouille dans un coffre d'outils pour trouver une mèche du bon gabarit, ce qui lui prend 30 secondes. Ce n'est pas énorme 30 secondes, mais cela se répète sans fin sur un même ouvrage et, de fait, sur tous les ouvrages. Le type d'optimisation qui suivra ce constat se nomme 5S.

Voici l'explication de cet acronyme japonais :

- Seiri : supprimer l'inutile
- Seiton : situer les choses
- Seiso : (faire) scintiller
- Seiketsu : standardiser les règles
- Shitsuke : suivre et progresser

Cette démarche est parfois traduite en français par le mot ORDRE qui signifie :

- Ordonner : replacer les choses dans un ordre logique
- Ranger : chaque chose doit être à sa place
- Dépoussiérer : rien ne doit être à la traîne
- Rendre évident : tracer des lignes au sol, peindre le contour des outils sur un tableau, etc.
- Être rigoureux : maintenir en tout temps ce qui précède

Une fois l'activité 5S réalisée, trouver une mèche devrait lui prendre tout au plus 2 à 3 secondes, et ce, probablement des centaines de fois par jour. Tout un gain!

En fabrication, l'optimisation s'attaque toujours à la réduction des déplacements entre les postes de travail. Pour illustrer cette technique, je vais prendre mon ancienne entreprise comme exemple. Nous étions spécialisés dans le réusinage de culasses de moteur automobile. Nous avions une chaîne de production qui comptait une vingtaine de postes de travail avec un, deux ou trois opérateurs par poste. Sur ce nombre, il y avait sept ou huit postes qui, occasionnellement, devaient envoyer des pièces au poste d'usinage de précision (CNC) qui se trouvait au centre de l'usine.

Il y avait un va-et-vient incessant d'opérateurs qui transportaient des pièces entre leur poste et le poste CNC. À un point tel que le poste CNC débordait et que les opérateurs avaient fait une demande pour une fraiseuse CNC supplémentaire (50 000 \$). Lors de notre activité PVA, ce va-et-vient a évidemment été scruté et analysé. Conclusion : plus de 80 % des envois au poste de CNC pouvaient être effectués sur une simple perceuse. Nous en avons acheté quatre, au coût de 225 \$ chacune, réparties à différents endroits dans l'usine et nous avons diminué les déplacements de plus de 80 %. En surplus nous avons économisé l'achat d'une fraiseuse à 50 000 \$ tout en libérant la fraiseuse existante. Toute une économie.

De façon générale, lorsque l'on fait une première activité d'optimisation de l'efficacité on gagne un bon 25 % de gain. Oui, oui, 25 %! Ce que vous produisiez en 10 heures/ homme vous pouvez maintenant le faire en 7,5 heures! C'est presque magique.

J'ai fait ma première PVA en 1994. À l'époque c'était un peu exotique, et j'ai effectivement gagné un peu plus de 28 % de productivité, et ce, de façon permanente. À l'époque, j'avais 42 employés dans l'usine ce qui revient à dire que je pouvais faire le même travail avec 30-31 employés!! Afin d'obtenir leur collaboration (absolument essentielle) au processus PVA, je m'étais préalablement engagé à ne faire aucune mise à pied, même temporaire.

## DÉCULPEZ VOTRE RENTABILITÉ

Par contre, j'ai été très longtemps à ne pas ajouter de personnel même si le volume d'affaires augmentait. Nous avons donc récupéré le gain sur quelques années. De plus, dès le départ, ce gain de productivité de 28 % nous a permis de faire quatre choses différentes :

1. Augmenter les activités de formation que nous n'avions jamais le temps de faire.
2. Effectuer des améliorations utiles dans l'usine que nous n'avions jamais le temps de faire.
3. Augmenter un peu le taux horaire payé à nos employés afin de les remercier et d'être un peu plus attrayant pour les candidats externes.
4. Et surtout, réviser nos prix un peu à la baisse (pas trop quand même), afin d'augmenter plus rapidement nos parts de marché.

Ce fut vraiment une activité où toutes les parties prenantes ont gagné quelque chose. En résumé de cette deuxième partie :

1. Implanter un système de contrôle simple pour s'assurer que les coûts réels du produit ou du service sont en phase avec les coûts prévus.
2. S'assurer que nous fabriquons ce que nous vendons à nos clients (produits ou services) de façon optimale : très bas coûts, rapidement et sans défaut.

EN 10 ÉTAPES



## CHAPITRE 06

# NÉGOCIER AVEC LES FOURNISSEURS

## Obtenir de meilleures ententes de ses fournisseurs

---

Plus votre pourcentage d'achats est grand (\$ achats / \$ ventes) plus ce conseil prend de l'importance. J'inclus dans les achats, les sous-traitants ce qui fait en sorte que beaucoup d'entreprises de service sont concernées par ce qui suit.

---

Dans la plupart des entreprises où je vais, il y a une personne responsable des achats et elle porte bien souvent le titre d'acheteur. Par contre, si on regarde attentivement les tâches que cette personne effectue, 95 % de son temps est consacré à la fonction de magasinier. C'est-à-dire : gérer les stocks, recevoir les demandes d'achat des opérations, passer des commandes, recevoir et vérifier les réceptions, placer le tout en tablettes et distribuer le stock aux opérations.

Très peu de son temps est consacré à rechercher de « meilleurs » fournisseurs ou encore à négocier de meilleures ententes avec les fournisseurs actuels. Dommage, parce qu'il y a souvent d'importantes économies à réaliser. Pire, un bon magasinier n'a pas souvent pas le profil d'un bon acheteur et vice versa. Comme 95 % du temps est alloué à la fonction magasinier, on a tendance, et c'est très bien, à opter pour un bon magasinier.

N'oubliez pas que 5 % du temps, c'est très peu d'heures dans une semaine (+/- 2) et, conséquemment, cette fonction peut très bien être assumée par une personne autre que le magasinier et qui a le bon profil pour négocier. Pour identifier votre candidat, dites-vous qu'un bon négociateur négocie habituellement dans tous les aspects de sa vie : lorsqu'il s'achète une auto, une maison, il négocie avec ses enfants, etc. Dans ma propre entreprise, j'ai décidé que ce serait moi et voici comment je m'y suis pris.

EN 10 ÉTAPES



## DÉCULPEZ VOTRE RENTABILITÉ

À l'époque (1992), notre volume d'affaires était d'environ 4M\$ et nos achats de pièces représentaient environ 16% de nos ventes (640 000 \$). J'ai analysé nos achats en utilisant le principe de Pareto (règle du 80-20, c'est-à-dire que 20 % des pièces achetées représentent ± 80 % du volume total en \$). Dans mon cas, trois familles de pièces (guides de valves, sièges de valves et « seals » de valves) représentaient 80 % à 85 % de nos achats. Pour ces trois familles de pièces, nous avions cinq fournisseurs. Trois d'entre eux nous vendaient l'ensemble des trois familles de pièces, les deux autres étaient spécialisés dans une seule famille.

Dans un premier temps, j'ai discuté avec notre magasinier afin d'identifier les deux meilleurs fournisseurs parmi les cinq que nous utilisions. Les critères pour les évaluer étaient les suivants : disponibilité des produits (fréquence des ruptures d'inventaire), rapidité à obtenir les produits, exactitude des commandes livrées, facilité à retourner de l'inventaire et, bien sûr, le prix.

Nous avons rapidement identifié les deux meilleurs fournisseurs avec lesquels j'ai amorcé une véritable négociation. Ces deux fournisseurs se partageaient alors environ 60% de notre volume d'achat de ces trois familles de pièces et nous voulions leur donner 100%. Qu'avaient-ils à nous offrir pour mériter ce volume additionnel.

Dans un cas, le délai de livraison était trop long et ce fournisseur nous a offert une consignation pour les produits B et C (ceux qui tournent moins vite, souvent en rupture d'inventaire). Dans l'autre cas, la politique de retour de stock du fournisseur était trop contraignante, nous avons exigé des assouplissements qui ont été acceptés par le bureau chef de Toronto. Dans les deux cas, étant donné le volume additionnel qu'ils obtenaient, ils nous ont accordé des rabais additionnels (2% à 3%). Nous étions gagnants sur toute la ligne.

Dans un deuxième temps, j'ai décidé d'utiliser les foires commerciales, auxquelles nous participions déjà comme exposant, pour faire le tour des kiosques dans le but d'identifier de nouvelles sources d'approvisionnement. Bingo! Dès la première foire commerciale à Las Vegas nous avons déniché un fournisseur un peu bizarre dans un kiosque un peu « boboche » (c'était un ancien militaire américain qui avait fait la guerre du Viet Nam qui s'est marié à une Vietnamiennne et s'est établi là-bas). Grâce à ses contacts en Asie, il pouvait nous vendre des seals de valves pour les modèles japonais (Nissan, Toyota, Honda, etc.) à environ 50% du prix que nous avions l'habitude de payer et d'un niveau de qualité identique. En fait, c'était les mêmes seals de valves que ceux que nous utilisions déjà! Comme les modèles japonais représentaient environ 25% des produits que nous fabriquons, l'économie était vraiment importante.

Ce succès m'a donné envie d'assister à des foires commerciales outre-mer, ou nous n'étions jamais allés, notamment en France où j'ai découvert des fournisseurs d'équipements inconnus en Amérique, mais offrant des équipements et des technologies extraordinaires. J'ai également découvert que plusieurs de nos fournisseurs d'équipements américains commercialisaient en fait des équipements conçus et fabriqués en Europe (France, Italie et Allemagne)! Ai-je besoin de préciser qu'être le premier sur son territoire à utiliser des équipements plus performants que ceux utilisés par la concurrence procure un avantage non négligeable.

De plus, quelques années plus tard, grâce à ces rencontres avec des fournisseurs d'équipements inconnus en Amérique, j'ai pu négocier un transfert technologique avec un de ceux-ci. La technologie que nous avons transférée pour une somme de 25,000\$ : réparation de culasses d'aluminium craquée par un procédé de soudage par fusion. Du bonbon!

Bonne négociation avec vos fournisseurs.

## CHAPITRE 07

# RECRUTER LES MEILLEURS EMPLOYÉS

---

Je dis souvent à mes clients que leur entreprise ne peut pas être meilleure que les employés qui la composent. Malheureusement, chez presque 100% de mes clients, recruter tous les talents dont l'entreprise a besoin pour réaliser ses objectifs est une très grande difficulté. Pire encore, je crois que les entreprises qui ne réussiront pas à attirer les talents nécessaires dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (voir : Démographie au Canada version 2017) sont appelées à disparaître.

---

Ce qui m'étonne toujours c'est la réactivité de leur processus de recrutement. On active le recrutement lorsqu'un poste est vacant et, la plupart du temps, on est en situation d'urgence. La conséquence de cette urgence c'est la fâcheuse tendance à embaucher le moins mauvais des candidats qui s'est présenté aux entrevues. Désolé, mais ce n'est pas de cette façon que l'on bâtit une entreprise gagnante qui réussit à arracher des parts de marché à la concurrence. Avec une équipe de Pee-Wee on ne peut pas espérer gagner la Coupe Stanley!

La réactivité devrait être remplacée par la proactivité, c'est-à-dire recruter des employés 12 mois par année même lorsqu'il n'y a aucun poste à combler. Laissez-moi vous raconter une expérience éprouvante que j'ai vécue dans ma propre entreprise il y a bien longtemps.

C'était au début des années 90 et mon entreprise, en pleine croissance, développait le marché américain. Nous connaissions des taux de croissance de 15% à 20% annuellement. Compte tenu de la longue formation nécessaire à un nouvel employé avant qu'il devienne performant, cette croissance était à la limite de ce que nous pouvions soutenir.



## EN 10 ÉTAPES

Un certain lundi matin, je ne l'oublierais jamais, mes deux soudeurs m'attendaient devant mon bureau. Curieusement, ils n'avaient pas revêtu leur uniforme de travail. Ils me demandent une rencontre immédiate et ils m'annoncent tout de go qu'ils démissionnent. Pire, ils se lancent tous les deux en affaires, en concurrence directe avec mon entreprise! Évidemment, ces démissions étaient effectives sur-le-champ. Ouf, tout un choc! D'autant plus que nous étions à la recherche de personnel pour le département de la soudure qui était déjà en sous-capacité.

Pire, au fil des mois qui suivent je peux aisément suivre leur progression en affaires puisqu'ils me « volent » régulièrement des employés, et pas les moins bons, lorsque leur volume augmente! C'est une catastrophe pour mon entreprise. C'est à cette période de ma vie que j'ai découvert ce qu'était l'insomnie!

C'est aussi dans cette période que je me suis entouré d'un mentor qui m'a été très utile pour résoudre cette situation désastreuse. Après quelques rencontres, excédé de me voir m'apitoyer sur mon sort, il m'a dit ce qui suit :

« À moins que tes concurrents ne fassent des choses illégales, tu ne peux rien faire contre eux et je t'informe que ce qu'ils font n'est pas illégal. Comme tu ne peux pas changer la partie adverse, c'est toi qui dois changer et t'adapter. Deviens une machine à recruter afin de combler tous les départs en plus des nouveaux postes à ajouter pour soutenir la forte croissance de ton entreprise. »

Et c'est exactement ce que j'ai fait. À l'époque internet n'existait pas, il fallait donc publier dans les journaux locaux et provinciaux. Pendant un peu plus de deux ans, j'ai fait publier des annonces trois fois/semaine dans le Journal de Montréal, hebdomadairement dans 2-3 journaux de quartier et mensuellement dans La Presse. J'ai aussi contacté quelques écoles de formation professionnelle (usinage, soudage, etc.) de ma région pour organiser des stages en entreprise, j'ai commandité plusieurs de leurs événements (très peu coûteux) et nous avons même participé à l'élaboration de formations spécifiques sur nos propres machines-outils pour des stages plus « pointus ». J'ai permis à des professeurs de venir sur place superviser les stages et au besoin faire une formation ad hoc avec leurs étudiants.

En parallèle à cela, j'ai développé un processus de recrutement permanent très robuste. Voici comment ça fonctionnait :

1. J'ai formé une personne au comptoir des commandes à recevoir et à filtrer une centaine d'appels par semaine provenant de la part de candidats intéressés par nos offres d'emploi. Cette personne posait 4-5 questions visant uniquement à écarter les moins intéressants et à fixer une entrevue à tous les autres. Les bonnes semaines je rencontrais 8 ou 9 candidats et les moins bonnes 3 ou 4.

2. Pendant deux ans, tous mes mercredis matins étaient consacrés à passer les bons candidats en entrevue. L'entrevue avait une durée moyenne de 20 minutes (après quelques centaines, on devient assez performant) et n'avait comme objectif que d'écarter les moins intéressants et de faire passer un test pratique aux autres.

3. Élaboration de quatre tests pratiques différents pour les : machinistes, soudeurs, ouvriers spécialisés et employés de bureau. Ces tests pratiques incluaient aussi des tests de lecture et de calcul (c'est fou le nombre d'analphabètes plus ou moins fonctionnels qu'il y a au Québec).

En fait, j'ai organisé mon processus de recrutement de la même façon que j'organisais mes processus de fabrication en usine, c'est-à-dire en recherchant l'efficacité maximale (productivité, délai et qualité).

## DÉCULPEZ VOTRE RENTABILITÉ

Après 3 ou 4 mois de ce régime, j'avais repris le dessus, il n'y avait plus de postes vacants et j'avais même quelques bons candidats en réserve. J'aurais pu « lever le pied » et recruter seulement en cas de besoin, mais j'ai décidé de poursuivre cette cadence. Pourquoi? Parce que toutes les 7-8 semaines je rencontrais en entrevue un candidat « superstar ». Lorsque cela se produisait, poste vacant ou pas, je l'embauchais et je me retrouvais alors en surcapacité de personnel. Vous vous dites peut-être « ça coûte cher de procéder ainsi ». Je vais répondre à cette question dans quelques lignes.

Le fait d'être en surcapacité de personnel avait l'effet suivant ;

- Les moins performants devenaient inquiets pour leur sécurité d'emploi et rehaussaient d'un cran leur performance. Tiens, tiens, tiens ...
- Lorsqu'une absence imprévue se produisait, nous n'étions jamais mal pris. • Augmenter la cadence était beaucoup plus facile.

De plus, le fait de ne pas avoir levé le pied faisait en sorte qu'en tout temps, j'avais de bons candidats en réserve, et ce, pour chaque catégorie d'emploi. Lorsqu'un employé m'annonçait son intention de quitter son emploi, ce n'était pas rare que son remplaçant soit en poste dès le lendemain matin.

Je réponds maintenant à la question « Ça doit coûter cher d'être en surcapacité de personnel? » La réponse c'est oui ça coûte cher, mais énormément moins cher que d'embaucher le moins mauvais, avoir plusieurs postes vacants, épuiser ses bons employés par des heures supplémentaires, etc.

En terminant ce conseil, j'aimerais faire une analogie avec la pêche. Lorsque le poisson ne mord pas que faut-il faire?

- Changer de « spot » = varier les plateformes de recrutement : journaux, web, écoles de formation, affiche sur le bâtiment, prime de recrutement, etc.
- Changer de leurres = varier les « packages » offerts (pas seulement le salaire) : les vacances, horaires de travail flexibles, journées sans solde, congé sabbatique, horaire d'été, etc.
- Pêcher plus longtemps (12 mois/année) = relire tout ce qui précède.

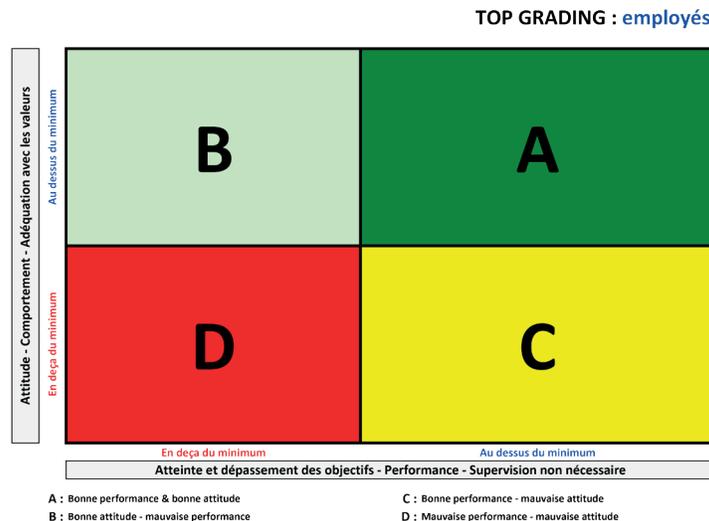
Bon recrutement

## CHAPITRE 08

# MAXIMISER LA PERFORMANCE DES EMPLOYÉS

Maintenant que votre processus de recrutement est performant et que tous vos postes sont pourvus, il faut s'assurer que tous vos employés contribuent, à leur plein potentiel, à la réalisation de vos objectifs.

Pour ce faire, il y a quelques années, j'ai découvert un outil très intéressant : [Brad Smart - Top Grading](#). M. Brad Smart est l'ex-vice-président des ressources humaines chez General Electric. À la demande de son patron de l'époque, [Jack Welch meilleur patron du monde](#), il a mis au point toute une série d'outils R-H très performants. L'un des outils Top Grading dont je veux vous parler est la matrice d'évaluation des compétences et de l'attitude (figure 1).



DÉCULPEZ VOTRE RENTABILITÉ



## EN 10 ÉTAPES

Quelques explications sur la matrice elle-même. La ligne qui sépare les cadrans du haut (A & B) des cadrans du bas (C & D) départage les employés selon leur attitude, leur comportement et leur adéquation avec les valeurs de l'entreprise. Ceux qu'on positionne dans les cadrans du bas ont une attitude et/ou un comportement et/ou une adéquation avec les valeurs en deçà du minimum souhaité (inacceptable) et ceux qu'on positionne dans les cadrans du haut ont une attitude et/ou un comportement et/ou une adéquation avec les valeurs, acceptables.

La ligne qui sépare les cadrans de gauche (B & D) des cadrans de droite (A & C) départage les employés selon leur atteinte des objectifs, leur performance et la non- nécessité de supervision. Les cadrans de gauche (B & D) indiquent une performance en deçà du minimum acceptable et ceux des cadrans de droite (A & C) ont une performance acceptable.

La première étape consiste à positionner tous les employés de l'entreprise dans un des quatre cadrans. Selon moi, la position de l'employé dans le cadran lui-même a plus ou moins d'importance.

Je suggère que ce soit le superviseur immédiat qui positionne chacun des employés dont il assure la supervision. Le PDG, quant à lui, positionnera chacun des membres de l'équipe de direction dont il assure la supervision. Remarque : il peut être intéressant de réunir tous les superviseurs qui ont positionné des employés dans la matrice afin que chacun puisse défier le travail des autres. De cette façon, le parti pris que pourrait avoir un superviseur à l'endroit d'un employé pourrait être corrigé. Évidemment, il est malaisé de soumettre l'évaluation du PDG aux superviseurs puisque ceux-ci sont directement concernés. N.B. Dans les cas où l'entreprise a un directeur des ressources humaines, l'exercice est encore plus intéressant puisque, d'une certaine façon, il est l'ombudsman de tous les employés. Il est ainsi très bien positionné pour corriger les partis pris et/ou préjugés que pourrait manifester l'un ou l'autre des évaluateurs. Il peut aussi commenter (critiquer) l'évaluation qu'a faite le PDG de son équipe de direction.

Une fois l'exercice complété, il y a des plans d'action à mettre en place pour chacun des cadrans et chacun des employés.

### Le cadran A

Le cadran le plus intéressant. Les employés positionnés dans le cadran A sont ceux qui tirent votre entreprise vers le haut. Ce sont vos « superstars » et il faut s'assurer de tous les conserver dans l'entreprise. On ne veut surtout pas les voir partir chez un nouvel employeur ou encore démarrer leur propre entreprise. Le danger avec cette catégorie d'employés c'est de les tenir pour acquis. Ils performant et ont une excellente attitude, donc pas besoin de s'en occuper. Danger!

Comme ils performant, souvent nous voudrions les maintenir dans leur poste « éternellement ». Souvent, les employés A carburent aux défis. Si on veut les conserver, il faut leur donner des défis à la mesure de leur capacité, bien sûr. Il faut établir avec eux un plan de carrière dans l'entreprise. Ils doivent savoir que leur avenir et perspective de développement ne sont pas bloqués.

Ils manifestent l'intérêt de se lancer en affaires? Et s'ils le faisaient à l'intérieur de votre entreprise, et s'ils pouvaient acquérir du capital-actions? J'ai même vu certains clients faire des « spin-off » d'une partie de leur entreprise pour conserver les talents à l'intérieur de l'entreprise. Spin-off : dissocier une partie de l'entreprise (exemple : maintenance des équipements) et la vendre, en tout ou en partie, à des employés.

Dans les faits, chacun des employés A devrait avoir un plan de carrière spécifique. Ils n'ont pas tous le même désir de relever des défis, de se lancer en affaires, de changer de poste, etc.

## DÉCULPEZ VOTRE RENTABILITÉ

### Le cadran B

Ce sont des employés qui ont une bonne attitude, de bons comportements et qui sont en adéquation avec les valeurs de l'entreprise. On veut tous les conserver. Malheureusement, leur performance est en deçà du minimum recherché. Il faut donc travailler sur la performance.

Première question à se poser : occupent-ils le bon poste? Ont-ils ce qu'il faut (formation, expérience, habiletés, etc.) pour bien performer? Très souvent, l'action à poser c'est de les changer de poste afin qu'ils exploitent leurs forces. Vous connaissez le principe de Peter : les employés performant et ont des promotions jusqu'à ce qu'il y en ait une (la dernière) où ils sont incompetents. Par la suite, comme ils sont incompetents, ils n'ont plus de promotion et ils demeurent sur ce dernier poste jusqu'à la fin de leur carrière.

Très souvent les actions à poser pour les employés B vont ressembler à celles-ci :

- Les changer de poste
- Parfaire leur formation
- Leur donner des outils et les soutenir
- Modifier leur description de tâches pour retirer celles pour lesquelles ils n'ont pas ce qu'il faut
- Etc.

Bref, pour eux aussi, chacun des employés doit avoir un plan d'action spécifique à sa propre situation. Du sur-mesure.

### Les employés C

Je les appelle souvent les « prima donna ». Ce sont définitivement ceux qui donnent le plus de fil à retordre aux employeurs. Ils ont une attitude « à chier », personne ne veut travailler avec eux, ils critiquent sans cesse leurs collègues (et la direction), ils ont des exigences très élevées et beaucoup de caprices à satisfaire, mais ... ils performant! Le patron a donc beaucoup d'hésitations à intervenir, de peur de perdre cette performance.

C'est une erreur. Ne pas intervenir c'est leur donner raison. Ne pas intervenir c'est accepter que l'ambiance au travail devienne peu à peu toxique. Ne pas intervenir c'est accepter que certains bons employés partent, excédés de devoir supporter ce collègue narcissique. Ne pas intervenir c'est faire en sorte que, face à la grogne de ses collègues, l'employé C deviendra de plus en plus intraitable.

Il faut les rencontrer et leur expliquer la situation. Au besoin, illustrer votre propos par des exemples concrets si possible irréfutables et, surtout, ne pas accepter leurs justifications sans fin. Le problème que je constate souvent c'est que lors de cette rencontre, difficile j'en conviens, l'objectif est trop souvent de tout faire pour ne pas vexer l'employé C. Selon moi, c'est une erreur. L'objectif premier doit être de lui faire comprendre qu'il doit changer son attitude à défaut de quoi vous devrez vous résigner à le congédier. Oui, oui, congédier! Tant pis si ça le vexe (pensez à ses collègues qui l'endurent souvent depuis des années). Il doit comprendre qu'il doit changer ou s'en aller.

C'est possible qu'il décide de quitter son emploi. Tant mieux. Relisez le conseil précédent (recruter les meilleurs employés) et remplacez-le par un meilleur.

## EN 10 ÉTAPES

La plupart du temps par contre, l'employé C acceptera de travailler sur son attitude. Le danger devient alors de croire que le problème est réglé. Il ne l'est pas. Le naturel reviendra sûrement au galop. À la moindre incartade, même mineure, vous devrez le rencontrer de nouveau et lui rappeler son engagement de la rencontre initiale, et ce, autant de fois qu'il y aura des incartades. Si les incartades sont trop rapprochées ou trop nombreuses, il faudra ajouter des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement.

Quelquefois l'incartade est mineure et on se dit que ça ne vaut pas la peine d'intervenir. Vous connaissez le dicton qui dit que lorsque l'on donne un pouce, on donne un pied? Si vous laissez passer, vous renforcez la mauvaise attitude de votre employé C.

Est-ce possible d'en venir à bout? Je vais vous répondre par une question : avez-vous la détermination qu'il faut pour aller jusqu'au bout?

Les employés D

Mauvaise attitude et mauvaise performance, avez-vous vraiment besoin de ces personnes dans votre équipe? Par contre, pour être équitable, cette catégorie (D) se scinde en deux : les récupérables (+/- 20%) et les non récupérables (+/- 80%).

Commençons par la partie la plus facile, les non récupérables. Il faut les congédier et le plus tôt sera le mieux.

L'autre 20% maintenant, les récupérables. Voici un fait vécu par l'un de mes clients il y a quelques années. Son directeur de production . Son directeur de production prend sa retraite et il est remplacé par un jeune candidat embauché de l'externe. Son patron l'avise qu'il a quelques employés D à mettre à la porte. En passant, faites faire le sale boulot par celui qui part et non par celui qui arrive.

Le nouveau directeur rencontre de façon ouverte, transparente et candide le candidat D dont je veux vous parler. Ils ont ensemble une longue discussion que je qualifierais de virile au cours de laquelle l'employé D vide son sac. Plusieurs années avant il a été muté, sans son consentement, dans un poste qu'il n'aimait pas et dans lequel il ne performait pas bien. Malgré ses demandes répétées, le directeur s'entêtait à le maintenir en place. Au fil des années, il s'est aigri et il est devenu très négatif.

Le nouveau directeur lui donne une dernière chance et le remet dans ses anciennes fonctions dans lesquelles il performait bien. Rapidement, il a atteint et maintenu un niveau de performance acceptable et après quelques mois, sans dire que son attitude était exemplaire, son attitude est devenue « presque » acceptable.

Aux dernières nouvelles, il a été promu chef d'équipe et son attitude est maintenant jugée tout à fait acceptable et il participe régulièrement aux activités sociales de l'entreprise, ce qu'il ne faisait plus depuis des années.

En résumé de cette troisième partie :

1. Mettre en place un processus permanent et robuste de recrutement.
2. Établir un plan d'optimisation des attitudes et des performances propre à chacun des employés de l'entreprise.

## CHAPITRE 09

# MAXIMISER LE RETOUR SUR LES ACTIFS

Commençons par une question. Laquelle de ces deux entreprises préférez-vous?

	Entreprise A	Entreprise B
<b>Revenus (en milliers de \$)</b>	<b>5 000 \$</b>	<b>5 000 \$</b>
<b>Profits (en milliers de \$)</b>	<b>500 \$</b>	<b>400 \$</b>
<b>Actifs (en milliers de \$)</b>	<b>6 000 \$</b>	<b>2 000 \$</b>
<b>% de profits</b>	<b>10%</b>	<b>8%</b>
<b>% de rendement sur l'actif</b>	<b>8%</b>	<b>20%</b>

Beaucoup d'entrepreneurs répondront : l'entreprise A puisqu'elle est plus rentable (10 % contre 8 %). À l'inverse, tous les gens ayant une bonne compréhension de la finance choisiront l'entreprise B, parce qu'avec un investissement de 2M \$ elle génère 400 000 \$ (20 %) alors que l'entreprise A a besoin de 6M \$ pour générer 500 000 \$ (8,3 %).

En effet, c'est l'actif que doit financer un actionnaire investisseur et non les ventes. Règle générale vos stocks et vos comptes à recevoir sont financés par une marge de crédit et vos immobilisations (équipements, immeubles, etc.) sont financés par différents types de prêts (moyen terme, long terme, etc.).



## DÉCULPEZ VOTRE RENTABILITÉ

Ce rendement sur l'actif peut et doit être comparé à n'importe quel type d'investissements disponibles sur le marché; actions à la bourse, obligations, etc. Lorsque votre rendement est en deçà de ce que vous pourriez obtenir sur le marché, il faut conclure que votre entreprise est un mauvais investissement, et ce, peu importe votre pourcentage de profits sur les ventes. À plus forte raison lorsqu'on compare le risque de chacun des investissements. Il est généralement beaucoup plus risqué d'investir dans une PME que dans un blue chip (Les actions de sociétés cotées de grande qualité ont été appelées les blue chips « jetons bleus » pendant des décennies. Le terme provient du poker où le jeton de plus grande valeur peut être de couleur bleue.)

À 8,3 % de rendement l'entreprise A se compare probablement à un blue chip à la bourse, mais c'est un placement beaucoup plus risqué donc, pas une si bonne affaire que cela. À 20 %, l'entreprise B bat presque tous les blue chip, et ce, même dans les années exceptionnelles. Même en considérant le risque accru, c'est un très bon placement (même si le profit sur les ventes est moindre).

Chose certaine, votre banquier (formé en finance) pense de cette façon et vous évalue également de cette façon. C'est assurément un problème puisque la plupart des entrepreneurs que je connais se préoccupent très peu du bilan financier de leur entreprise. Ils me disent quelquefois que leur banquier ne comprend rien au monde des affaires. Je ne partage pas du tout ce point de vue et je crois que les entrepreneurs auraient intérêt à intégrer ces principes de finance de base à la gestion de leur entreprise.

Alors comment fait-on pour améliorer le rendement de notre entreprise? Bien sûr en augmentant le nombre de dollars de profit sans augmenter les actifs (la plupart des conseils précédents), mais aussi en diminuant l'actif sans diminuer les profits. C'est sur ce dernier aspect que portera ce conseil.

Les actifs sont essentiellement composés de quatre principaux postes au bilan : encaisse et placements, comptes clients, stocks et immobilisations.

### Encaisse et placements

L'idée c'est d'avoir le minimum de liquidités et d'encaisse, juste ce qu'il faut pour ne pas restreindre le développement de l'entreprise. J'ai un client qui a 2M\$ de placement court terme et moyen terme sur un actif de 5M\$ (40%)! Ça me sécurise m'a-t-il dit. Pas autant que ton banquier lui ai-je répondu. En effet, si un jour ça va mal ton banquier pourra se payer directement avec tes placements. Il m'a répondu qu'il sortirait ses placements avant que ça aille trop mal. Le problème c'est que le banquier ne permettra jamais que vous sortiez des liquidités de votre compte s'il y a des nuages à l'horizon. JAMAIS!

Il faut sortir l'excédent de liquidités dont l'entreprise n'a pas besoin et surtout les mettre à l'abri. Mettre à l'abri veut, entre autres, dire qu'il ne faut surtout pas les donner en garantie à la banque qui ne manquera pas de vous le demander. Il faut procéder à ces prélèvements graduellement, sur quelques années, et surtout le faire quand ça va bien et qu'il n'y a aucun nuage noir au-dessus de l'entreprise.

### Comptes à recevoir

Vous êtes-vous déjà demandé pourquoi les banquiers n'acceptent jamais les comptes clients de plus de 90 jours pour garantir une marge de crédit? Parce que le risque de non-paiement est trop élevé. S'il est trop élevé pour un banquier, pourquoi serait-il acceptable pour un entrepreneur? Après tout, c'est le banquier qui a le plus d'argent!

## EN 10 ÉTAPES

Pourquoi vos clients vous paient-ils à 90, 120 et même 180 jours? Réponse facile, parce que vous les tolérez! Oui, parce que ces mauvais payeurs paient rapidement certains de leurs fournisseurs qui eux, ne leur laissent pas le choix. Vous n'avez qu'à ne pas leur laisser le choix. Simple, non? Oui, mais ils vont probablement transférer leurs achats chez un concurrent qui sera plus tolérant. Personnellement, voir un client mauvais payeur aller mettre en péril un concurrent, je vois ça comme une bonne nouvelle.

Pour éviter cela, relisez mon conseil numéro 1 (le plus important) sur la démarcation. Si votre offre est unique et alléchante pour votre client mauvais payeur il acceptera probablement de vous payer plus rapidement quitte à moins bien payer certains de ses autres fournisseurs (qui eux, se démarquent moins!).

Anecdote. En 1989, j'ai vendu 50 % de mon entreprise à UAP-NAPA une grande entreprise publique. Six ans plus tard, mon associé m'a demandé quel était mon secret pour avoir aussi peu de mauvaises créances, 6 000 \$ sur plus de 25M \$ de ventes (en 6 ans) ce qui équivaut à 0,0002 % des ventes, un record selon eux.

Je vous livre ici mon secret. Chaque mois nous expédions un état de compte à tous nos clients. J'avais établi comme routine que tous les clients ne nous ayant pas payé l'état de compte du mois précédent se voyaient mettre leur limite de crédit à zéro. Lorsque la limite était à zéro, le système informatique n'acceptait pas d'émettre une nouvelle facture. Comme toutes nos ventes à l'époque se faisaient par téléphone, le commis transférait alors l'appel à la comptabilité qui demandait un paiement au client. Si le client nous promettait un chèque, nous débloquions alors son compte sur-le-champ et il pouvait alors passer sa commande.

Vous imaginez bien que plusieurs n'envoyaient jamais le fameux chèque, c'était fréquent. Conséquemment, lorsque ce client rappelait pour une autre commande nous n'acceptons pas de débloquer une deuxième fois, il devait alors faire un transfert bancaire et c'était **TOTALEMENT** non négociable. S'il refusait, nous refusions sa commande. Point. De plus, si un client était fréquemment parmi les mauvais payeurs nous le mettions C.O.D (« cash on delivery ») de façon permanente. Pas plus sorcier que cela. Ah oui, il n'y avait **AUCUNE** exception même pas pour mon plus gros client.

Est-ce que j'ai perdu des ventes avec cette façon de faire? Oh oui, pas mal même! Honnêtement, je crois que le 25M\$ (en 6 ans) aurait facilement pu être 30M\$ si j'avais été tolérant, mais j'aurais mis mon entreprise en péril parce qu'il y avait beaucoup de fermetures (faillite) parmi mes clients.

J'ai toujours été beaucoup plus attiré par le fait d'être payé que par le fait de réaliser des ventes. C'est l'une des clés de la rentabilité.

### Les stocks

Tous mes stocks (matières premières, produits en cours et produits finis) étaient consignés dans le système informatique de l'entreprise. Une ou deux fois l'an, j'importais dans un fichier Excel les informations suivantes, et ce, pour tous les SKU (Stock Keeping Unit) :

- Nombre d'unités en stock
- Nombre d'unités vendues (consommées dans le cas des matières premières) dans la dernière année
- Le coût de chaque unité vendue

## DÉCULPEZ VOTRE RENTABILITÉ

Par exemple : j'ai 10 unités en stock dont le coût unitaire est de 200 \$ et j'en ai vendu 17 dans les douze derniers mois. J'ai donc 30,6 semaines de stock en tablettes (10 unités comparativement à 17 ventes/an). Je triais la base de données en ordre du plus important nombre de semaines en stock et de la valeur de l'inventaire par SKU (j'éliminais tous les SKU dont la valeur cumulée était en-deçà de 1 000 \$).

Je ne conservais que la première page du rapport (que j'appelais le musée des horreurs) et je réunissais mon équipe : acheteur, directeur d'usine et représentant. Nous parcourions cette première page qui commençait habituellement par quelque chose pouvant ressembler à ce qui suit :

# de SKU	Qté en stock	Coût unitaire	Vente 12 derniers mois	# de sem. d'inventaire	Valeur du stock
ABC	235	117,37 \$	19	643	27 581,95 \$

Nous avons 12 ans d'inventaire d'ABC (643 semaines) pour une valeur de plus de 27 000 \$! Très souvent c'était parce que ABC (une composante) avait été remplacée par XYZ considéré comme une meilleure composante. L'usine avait tout simplement oublié d'écouler le vieux stock d'ABC. Inutile de préciser que le directeur d'usine s'empressait alors d'écouler le stock ABC.

Quelquefois c'était parce que nous avons cessé de produire un modèle de culasse et nous n'avions pas retourné le stock de composants chez le fournisseur. Nous le faisons sur-le-champ. Quelquefois le fournisseur refusait le retour. Pas de problème, nous passons alors une commande équivalente en \$ d'un produit à rotation rapide. Lorsque nous avons reçu la nouvelle commande, nous retournons le vieux stock chez le fournisseur et la comptabilité faisait du compte à compte. Le fournisseur pestait après nous pendant quelque temps, mais comme nous étions d'excellents payeurs, ça ne durait jamais bien longtemps.

D'autres fois c'était l'un de nos produits finis qui était devenu beaucoup moins populaire chez nous. Je me rabattais alors sur mon représentant, un excellent « wheeler-dealer », qui contactait quelques concurrents avec lesquels nous faisons du troc.

### Les immobilisations

Vous êtes convaincu que de faire quelque chose soi-même coûte toujours beaucoup moins cher que d'utiliser quelqu'un d'autre? Pas moi.

Voici un exemple véritable vécu par l'un de mes clients. Constatant que son entreprise a dépensé plus de 150 000 \$ de frais de transport dans les douze derniers mois, il considère la possibilité d'acheter un camion et d'assurer lui-même la livraison. Bien sûr, il est conscient qu'une partie des frais de transport ne sera pas économisée parce que ces livraisons sont faites en régions éloignées dans lesquelles il n'a pas l'intention de se rendre. Il évalue sommairement qu'il pourra assumer environ 80 % des livraisons (120 000 \$ sur 150 000 \$).

## EN 10 ÉTAPES

Voici son calcul de départ : Achat d'un camion : 50 000 \$

- Amortissement (20 %) : 10 000 \$
- Frais financiers (6 %) : 3 000 \$
- Entretien du camion : 3 000 \$
- Chauffeur : 45 000 \$
- Utilisation du chauffeur 75 % : - 11 250 \$ (gain)
- Essence : 8 000 \$

Donc, des frais de 57 750 \$ plutôt que de 120 000 \$, une économie de 62 250 \$. Un « no-brainer » comme disent les Anglais! Il passe à l'action.

La réalité

- Le camion lui coûte tout près de 60 000 \$ (la climatisation c'est essentiel n'est-ce pas).
- Son entreprise est située dans une zone défavorisée et le soir il y a beaucoup de vandalisme. Il doit donc aménager un espace à l'intérieur de l'usine pour garer le camion pendant la nuit, ce qui dérange un peu l'organisation de son entrepôt.
- L'entretien coûte plus cher que prévu. Pour économiser il décide donc de confier à son équipe de maintenance l'entretien léger du camion (changements d'huile, etc.). Ce qui enlève des heures à une équipe qui déjà en manquait.
- Le chauffeur qui devait faire 25% de son temps dans l'usine n'est pas si doué donc, on lui fait passer le balai et donner des petits coups de pinceau à gauche et à droite (aucune valeur ajoutée).
- Pire, les clients étant impatients, on doit souvent recourir à des transporteurs externes lorsque le chauffeur est parti livrer une commande. On avait oublié de considérer qu'il était fréquent de recourir à 3-4 transporteurs différents le même matin! En passant, ce client a terminé l'année suivante avec 127 000 \$ de frais de transport en comparaison à 150 000 \$! Une économie de 23 000 \$, mais des dépenses additionnelles de plus de 60 000 \$, avec en prime un paquet de troubles supplémentaires à gérer. Toute une économie, n'est-ce pas?

Est-ce que tout ce qui compose vos immobilisations est absolument nécessaire? Est-ce que toutes vos immobilisations sont utilisées à leur pleine capacité (168 heures/ semaine)? Est-ce que toutes vos immobilisations sont à jour et performantes?

Dans mon exemple de départ, pour un même volume d'affaires l'entreprise A a le triple des actifs de l'entreprise B (6 M\$ contre 2M \$). C'est un exemple fictif bien sûr, mais je croise à l'occasion des entreprises qui, à mon avis, ont trois fois trop d'actif pour les activités générées.

Bon élagage d'actifs!

## CHAPITRE 10

# MESURER, CONTRÔLER, PERFORMER

La majorité des entrepreneurs que je connais n'utilisent pas de tableau de bord. Dans bien des cas, ils ne savent pas trop à quoi ça ressemble et encore moins, comment en bâtir un. Commençons donc par montrer de quoi ça peut avoir l'air (exemple fictif, bien sûr) :

			François Production		Fred Mise en prod		Lise Qualité		Luc Ventes	
			Temps prévu / temps réel		Respect du délai		Qualité		Taux occupation machine	
	Date début	Date de fin	Obj	Réel	Obj	Réel	Obj	Réel	Obj	Réel
1	06-janv-14	19-janv-14	90%	82%	85%	79%	98%	92%	45%	51%
2	20-janv-14	02-févr-14	90%	52%	85%	81%	98%	87%	45%	47%
3	03-févr-14	16-févr-14	90%	110%	85%	74%	98%	94%	45%	44%
25										
26										

Année à ce jour	2 ans	68%	77%	99%	36%
	Passé	77%	69%	94%	41%
	Réel	84%	78%	91%	47%
	Objectif	90%	80%	98%	45%

Les couleurs sont inspirées du Code de la route : vert = tout va bien, jaune = danger et rouge = ça va mal.



## DÉCULPEZ VOTRE RENTABILITÉ

Les tableaux de bord sont une passion chez moi. Je travaille avec cet outil depuis plus de trente ans. J'en ai conçu plus d'une centaine tant pour mes propres besoins que pour les besoins de mes clients. Depuis plusieurs années, le tableau de bord fait partie de mes livrables lorsque j'effectue une planification stratégique pour un client.

Lorsque je parle de tableau de bord à des entrepreneurs, il arrive quelquefois que le président d'une toute petite entreprise (4-5 employés) me dise qu'il n'a pas vraiment besoin d'un tableau de bord. Souvent, il a bien raison. Lorsque vous avez 4-5 employés, la plupart du temps installés dans une même pièce commune, vous n'avez qu'à lever les yeux de votre bureau pour savoir ce qui se passe dans 100% de votre entreprise. C'est un fait.

Imaginons que cette entreprise de 4-5 employés a du succès et que quelques années plus tard elle emploie une vingtaine de personnes. En tant que PDG prospère, vous vous êtes payé un vrai bureau de président qui est situé dans une pièce fermée dans laquelle vous pouvez avoir des rencontres privées. Le problème, c'est qu'il y a maintenant une grande partie de ce qui se passe dans votre entreprise que vous ne voyez plus. Vous devez alors vous fier à ce qu'on vous rapporte et vous avez souvent l'impression qu'on vous mène en bateau. Désagréable, n'est-ce pas?

Je fais souvent le parallèle entre le vol à vue et le vol aux instruments. S'il fait beau et que le plafond est haut, vous pouvez voler à vue sans problème. S'il fait mauvais et que vous ne savez pas voler aux instruments et bien, vous devez rester au sol! Le problème c'est que votre PME « vole » tous les jours, beau temps mauvais temps. C'est un petit peu risqué de voler sans instrument quand on ne voit rien. Autre parallèle, lorsque votre jauge de pression d'huile allume dans le tableau de bord de votre voiture, vous savez que vous avez un problème avec le moteur de votre auto, et ce, même si vous ne voyez pas le moteur. Le même principe s'applique dans un tableau de bord de gestion d'entreprise.

Le tableau de bord d'une auto vous indique les informations les plus importantes qu'un conducteur doit connaître : vitesse, révolution (RPM), niveau d'essence, pression d'huile, température du moteur, etc. Dans une entreprise nous parlons plutôt de productivité, délai de fabrication, qualité, ventes, marge de crédit, etc.

Il y a plusieurs formats de tableau de bord. Celui illustré plus haut est un modèle aux deux semaines et sert à l'équipe de direction qui se réunit aux deux semaines et qui veut évaluer le travail accompli depuis la dernière rencontre. J'ai des modèles hebdomadaires, aux deux semaines, mensuels et trimestriels.

Tous les tableaux de bord doivent être personnalisés à la réalité de chaque entreprise, il n'y a pas de modèle universel. Par exemple la façon de mesurer la productivité varie énormément d'une entreprise à une autre. Il va de soi qu'un fabricant de chaises ne mesurera pas sa productivité de la même façon qu'un bureau d'architectes. Plus encore, deux fabricants de chaises ne mesureront pas leur productivité de la même façon si un fait des chaises standard en série et que l'autre fait des chaises sur mesure.

Celui qui fait des chaises standard calculera probablement le nombre d'heures de production par chaise fabriquée. Celui qui fait des chaises sur mesure comparera le nombre d'heures réelles au nombre d'heures prévues selon la soumission initiale. Etc.

Un tableau de bord est formé d'un certain nombre d'indicateurs (jauge à l'huile, jauge à température, etc.). De façon générale un tableau de bord de gestion doit être constitué d'un nombre d'indicateurs plus ou moins proportionnel à la taille de l'entreprise. Par exemple, pour une entreprise de 2-3 M\$ de volume d'affaires, entre 4 et 8 indicateurs feraient l'affaire. À 25 M\$, on s'attend plutôt à 15-20 indicateurs.

## EN 10 ÉTAPES

Vous avez peut-être remarqué que tous mes indicateurs sont des ratios et dans le cas présent des pourcentages. Un ratio s'obtient habituellement en divisant un chiffre par un autre. Les profits en \$ divisés par les ventes en \$ vous donneront le pourcentage de profit. Le nombre d'heures travaillées divisées par le nombre de chaises fabriquées vous donnera le nombre d'heures moyen par chaise fabriquée.

Un chiffre absolu, par exemple le nombre de chaises fabriquées dans une semaine, n'est pas un indicateur fiable de la productivité. Par exemple, la semaine 1 je fabrique 127 chaises et la semaine 2 j'en fabrique 144. Est-ce que l'entreprise a été plus productive la semaine 2? Je ne sais pas, ça dépend du nombre d'heures travaillées. La semaine 1 les ouvriers ont travaillé 252 heures et la semaine 2 ils ont fait 357 heures.

Donc :

- Semaine 1 : 252 heures / 127 chaises = 1,98 heure par chaise fabriquée
- Semaine 2 : 357 heures / 144 chaises = 2,48 heure par chaise fabriquée

Même s'il y a eu plus de chaises fabriquées dans la semaine 2, l'entreprise a été moins productive que dans la semaine 1, d'où l'importance d'utiliser des ratios. Plus encore, un ratio nous permettra de faire des comparaisons, même si l'entreprise a décuplé sa taille. Disons que 10 années plus tard l'entreprise fabrique 1 500 chaises/semaine, nous pourrons utiliser le même ratio et ainsi comparer toutes les années entre elles.

Le tableau de bord est un outil de prédilection pour les dirigeants d'une entreprise qui veulent évaluer et comparer les résultats de leur entreprise, et ce, pour toutes les fonctions : production, achats, ressources humaines, ventes, finances, etc. Il est d'une grande utilité lors des réunions du comité de direction, tant pour faire le point sur les résultats des opérations quotidiennes que sur l'atteinte des objectifs fixés lors de la planification stratégique.

Voici mes règles d'or concernant le tableau de bord :

Imputabilité : chaque indicateur doit avoir une personne responsable et imputable du résultat. Pour être imputable, la personne doit avoir l'autorité nécessaire pour faire les changements requis pour améliorer les résultats, le cas échéant. Devra-t-elle changer les cédules de travail, l'ordonnancement, licencier ou embaucher du personnel, où encore se départir de technologies où d'équipements désuets, les remplacer par quelque chose de mieux, etc? Si elle ne peut le faire, elle ne peut être imputable.

Temps pour réagir : les résultats doivent être connus des responsables au moins 24 heures avant la rencontre au cours de laquelle ils seront discutés. Le responsable doit avoir le temps nécessaire pour s'informer et analyser les informations. De cette façon, il pourra à tout le moins expliquer ce qui s'est produit. Idéalement, on souhaite qu'il puisse présenter un plan correctif, si requis.

Parcimonie : j'ai effleuré ce sujet tantôt, trop d'indicateurs distraient le lecteur. On ne sait plus trop à quel saint se vouer. J'ai déjà qualifié le tableau de bord de quelques-uns de mes clients « d'arbre de Noël ». Il y a tellement de lumières qui scintillent partout qu'on ne sait pas laquelle regarder. Tenez-vous-en à l'essentiel. Il n'y a pas d'indicateur dans le tableau de bord de votre voiture pour vous indiquer si votre cendrier est plein. C'est inutile.

## DÉCULPEZ VOTRE RENTABILITÉ

Complexité : plus un indicateur est compliqué à calculer, plus il risque de disparaître rapidement. Et à l'inverse, plus il est simple à calculer, plus on a de chances de le conserver longtemps. Très souvent, notre adversaire, c'est la précision parfaite que l'on veut avoir dans nos chiffres et cet adversaire se nomme souvent le comptable. Il ne faut pas leur en vouloir, leur formation est faite en ce sens. Je résous souvent cette situation en posant au président la question suivante : qu'est-ce vous préférez? Une information très précise qu'on n'aura pas de toute façon, parce que beaucoup trop longue et compliquée à calculer où, une bonne approximation à 95% très simple et rapide à obtenir?

Comparable : est-ce que c'est bon 1,27 heure par unité produite? Vous ne pouvez pas me répondre parce que vous ne connaissez pas l'historique, n'est-ce pas? Alors, pourquoi ne pas afficher cet historique. Trop souvent on ne publie que les chiffres de la période que l'on observe, sans trop savoir comment ces chiffres ont évolué au cours du dernier mois, de la dernière année et – pourquoi pas – des derniers 3 à 5 ans. Si vous retournez voir le tableau de bord que j'ai affiché au début vous verrez les résultats des trois premières périodes de deux semaines de l'année en cours de même que les résultats des mêmes périodes il y a un an et 2 ans. De cette façon, on peut voir les tendances et c'est exactement le but du tableau de bord.

En résumé de la 4e partie :

1. Avoir le moins d'actifs (stocks, comptes clients, placements, équipements) que possible et en maximiser l'utilisation
2. Instaurer un tableau de bord qui mesure en continu les paramètres cruciaux de votre entreprise et permet une comparaison historique des résultats.

EN 10 ÉTAPES



## LA CONCLUSION

---

Je ne vous suggère pas d'appliquer mécaniquement tous ces conseils à votre entreprise. Il faut d'abord évaluer quel est le maillon faible de votre organisation et travailler à le renforcer. Les différents départements (fonctions) d'une entreprise sont un peu comme une chaîne. La chaîne est aussi forte que son maillon le plus faible. Vous aurez beau renforcer encore plus un maillon fort, la chaîne demeurera aussi faible.

---

Qu'est-ce qui cloche le plus dans votre entreprise? Les ventes, les opérations, les ressources humaines, le contrôle, etc.? Prenons comme exemple que vous identifiez les ventes comme le maillon faible de votre entreprise. Il y a de bonnes chances que les trois conseils sur les ventes puissent vous être bien utiles, mais peut-être pas. Le problème se situe peut-être ailleurs. Peut-être que chez vous ce qui coince le plus fait partie des points suivants :

- Rémunération et programmes de primes
- Agent manufacturier performant
- Gestion d'une équipe de vente
- Logiciel CRM performant
- Comment améliorer le taux de conclusion « closing »
- Suivi proactif des soumissions
- Etc.

## EN 10 ÉTAPES

Un autre élément très important dont il faut tenir compte : vos valeurs personnelles et la culture d'entreprise qui en découle. J'ai développé ces 10 conseils avec l'aide d'employés, de collaborateurs et de clients. Je suis complètement en phase avec ceux-ci et, conséquemment, il m'a été relativement facile de les implanter et de les intégrer dans le quotidien des entreprises que j'ai eu à diriger.

Dans mon cas, si je dois choisir entre la performance à long terme de mon entreprise et la satisfaction d'une personne (employé, client ou fournisseur) ou le maintien d'un « acquis » (équipements, procédés, procédures, façons de faire, etc.) je n'ai aucune hésitation et c'est l'entreprise qui l'emporte. J'ai pris soin d'indiquer « performance long terme » parce qu'à long terme c'est impossible de performer en indisposant ses employés, ses clients ou ses fournisseurs. Ceci étant précisé, il faut bien discerner ceux avec lesquels on peut travailler et les autres. J'ai toujours été implacable avec « les autres ». Par contre, je connais un bon nombre d'entrepreneurs dont les méthodes sont plus douces que les miennes et qui ont connu, eux aussi, du succès. Il faut être en harmonie avec la personne que l'on est et ne jamais tenter d'être quelqu'un d'autre.

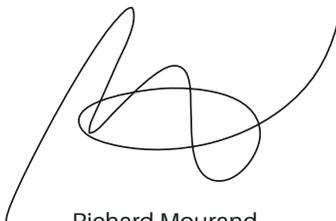
N'oubliez jamais que d'être le gardien d'une saine rentabilité dans votre entreprise vous permettra ce qui suit :

- Offrir d'excellentes conditions à vos employés (salaires, etc.)
- Soutenir un client (fournisseur) qui a besoin de votre aide dans une situation difficile (réclamation, etc.)
- Contribuer à l'essor de votre communauté (dons, commandites, etc.)
- Assurer la pérennité de votre organisation
- Mieux dormir la nuit!
- Maximiser la valeur de votre entreprise lors de la vente ou du transfert
- Assurer une belle retraite à ses actionnaires

Croyez-moi, lorsqu'une entreprise vivote financièrement rien de tout ce qui précède n'est possible.

Ce E-Book n'a pas la prétention de répondre à toutes les questions. La bonne nouvelle toutefois, c'est qu'il y a tout plein de conseils à venir qui traiteront de sujets différents de ceux abordés dans ce E-Book, notamment ceux énumérés plus haut. Alors, restez connecté puisque j'ai l'intention de mettre en ligne, sous format vidéo, un nouveau conseil, toutes les deux semaines, pour augmenter la rentabilité de votre entreprise. Mon objectif c'est que votre entreprise se hisse dans le quartile supérieur de rentabilité de votre secteur d'activité (codes SIC et/ou NAIC). Pour connaître la rentabilité de votre secteur d'activité, vous pouvez demander à votre directeur de compte à la banque ou à la caisse où tout simplement me le demander par courriel ou sur ma page Facebook.

Si vous avez apprécié ce E-Book dites-le moi sur ma page Facebook. Merci de m'avoir lu.

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long, sweeping tail that curves upwards and to the right.

Richard Mourand

