

Synthèse Chefs en ligne

Les outils de contrôle

Les outils de contrôle sont essentiels pour s'assurer que les résultats planifiés soient atteints et pouvoir réagir

- Qu'est-ce que je mesure dans les cinq dimensions de l'entreprise?
 - ✓ Produits / Clients
 - ✓ Ressources humaines
 - ✓ Opérations
 - ✓ Finances
 - ✓ Fournisseurs et partenaires
- Comment je le fais?

Il existe un certain nombre d'outils de contrôle notamment : le carnet de commande, les sondages, les états des résultats et les tableaux de bord quotidiens, hebdomadaires et mensuels.

Cette synthèse aborde spécifiquement les tableaux de bord.

Qu'est-ce qu'un tableau de bord?

Un tableau de bord est un instrument numérique de gestion qui indique le niveau de probabilité des problèmes réels ou à venir. Le tableau de bord est composé d'indicateurs et d'inducteurs de performance clés qui s'activent lorsque l'indicateur passe le seuil critique.

Un tableau de bord de gestion est un outil de contrôle qui permet de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs-clés de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage détaillé.

C'est ce qui permet au dirigeant de dire : « Je vois bien ce qui se passe ».

Il est nécessaire d'établir des contrôles, avec des outils performants pour être en mesure de voir et faire voir les résultats atteints et ainsi être en mesure de reconnaître les personnes et les équipes dans leurs succès ou dans leurs difficultés.

Si les résultats sont plus difficiles à atteindre, nous pouvons **rapidement** et tôt dans l'année réviser nos stratégies.

Avez-vous un tableau de bord?

- 93 % ont répondu **OUI**
- 7 % ont répondu **NON**

À quelle fréquence l'utilisez-vous?

Pour faciliter la mise à jour de leurs tableaux de bord, plusieurs membres nous disent qu'idéalement, on devrait être en mesure d'avoir accès aux données en « temps réel ».

1 fois par semaine	1 fois par mois
42 %	58 %

« La clé du succès est la rigueur dans l'utilisation du tableau de bord ... »



Quels sont les éléments qui composent votre tableau de bord?

Chez la plupart des membres, les principaux éléments que l'on retrouve dans leur tableau de bord touchent toutes les fonctions de l'entreprise.

On y retrouve des ratios en lien avec :

- ✓ la clientèle
- ✓ les ressources humaines
- ✓ les opérations
- ✓ les finances
- ✓ les fournisseurs

Les formules utilisées reflètent souvent l'année ou le mois en cours vs l'année antérieure à pareille date et les résultats sont souvent comparés à ceux projetés.

Pour vous donner une idée de la variété des tableaux de bord existants chez nos membres, vous trouverez ci-dessous TOUS les éléments de suivis que nous avons reçus :

LA CLIENTÈLE (clients, ventes)

- Le nombre de nouveaux clients
- Le nombre de clients visités à l'heure, par semaine, par mois
- La satisfaction de la clientèle vs l'efficacité du service et des produits
- Le nombre de plaintes des clients
- Le nombre de soumissions en cours, obtenues et à suivre
- Le sommaire des ventes (vente de la semaine, le carnet de commande en cours, commandes à livrer dans les 30 jours, etc.)
- Les ventes sous diverses formules (par ligne de produits, par territoire, etc.)
- Le niveau des commandes hebdomadaires vs celles projetées
- Les résultats du service de télémarketing

LES RESSOURCES HUMAINES

- Le ratio de la masse salariale (coût de la main d'œuvre)
- Le taux de roulement des employés (le nombre de nouveaux employés, le nombre de départs)
- Le taux des heures supplémentaires

- Le taux d'absentéisme et les pertes en \$ dues à l'absentéisme
- Les accidents de travail et le nombre d'heures perdues via la CSST

LES OPÉRATIONS

- Le % de productivité (nb d'items produits par heure, par employé, par département)
- L'efficacité des équipements de production
- La valeur des produits (le profit brut vs le coût de la main d'œuvre, les salaires payés, les heures supplémentaires)
- Les ratios de performance sur la qualité des produits
- Le % de retour des produits non conformes ou refusés
- Le ratio de l'énergie consommée
- Le délai de livraison

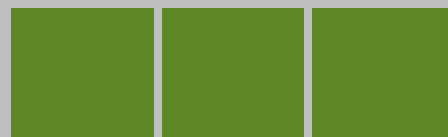
LES FINANCES

- Les comptes à recevoir (délais de recouvrement)
- Les entrées de fonds
- Les comptes à payer
- Les salaires payés au total et les dépenses de salaire par département
- Le total des dépenses par département et analyse des frais fixes
- Les prix de revient par semaine et par mois (par gamme de produits) réels vs ceux budgétés
- Les bénéfices nets et bruts
- La marge nette et brute
- Le taux de point mort général
- Le fonds de roulement (semaine, mois)
- Le BAIIA (bénéfices avant intérêts, impôts et amortissements)
- L'utilisation de la marge de crédit
- Le remboursement de la dette
- Les frais de financement
- Le nombre de chèques en circulation et le nombre de prélèvements automatiques
- Le taux de change
- Les états de compte de l'institution

LES FOURNISSEURS

Approvisionnement et inventaire :

- Le % de matière première vs les ventes prévues



- Le montant global de l'inventaire et le niveau des stocks

AUTRE ÉLÉMENT

Un membre est en mesure d'analyser le taux de rendement global pour chacun de leurs quatre départements (TRG). Sa formule : le taux de disponibilité des équipements X le taux d'efficacité X le taux de qualité.

Quels sont les bénéfices d'utiliser un tableau de bord?

- Une assurance de l'implication de tous les employés dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise
- Une façon de communiquer avec les employés pour les motiver et les mobiliser
- Un moyen qui permet de voir rapidement un « topo » de l'entreprise
- Une sécurité qui permet de s'assurer que les actions d'entreprise soient en ligne avec les objectifs et qui permet de réagir à temps

Voici quelques commentaires de nos membres :

« Tous les gestionnaires travaillent dans la même direction et pour les mêmes objectifs. C'est un outil rassembleur et formateur parce que chaque gestionnaire doit commenter ses résultats. C'est un outil nécessaire pour un propriétaire qui travaille sa continuité d'entreprise. »

« Ça allume des lumières avant qu'il ne soit trop tard et ça m'aide à réagir pour rectifier le tir. Dans certains cas, on invite un responsable d'une problématique soulevée afin de débattre du sujet et de voir comment on peut apporter des correctifs. Il se peut même qu'un comité soit formé pour avoir le « in-put » de tous et pour aider à trouver des solutions. »

Communiquez-vous les résultats de votre tableau de bord et si oui, à qui?

Voici les réponses provenant des membres :

- **95,8 % ont répondu OUI**
- **4,2 % ont répondu NON**

Parmi les membres qui communiquent les résultats du tableau de bord :

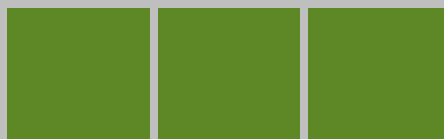
- 52,2% échangent sur les résultats à leur équipe de direction et / ou à leur comité de gestion
- 26% en discutent également à leurs chefs d'équipe ou leurs contremaîtres
- 13,1% retransmettent les résultats à l'ensemble des employés (souvent lors d'une rencontre trimestrielle)
- 8,7% communiquent les résultats aux administrateurs de leur conseil d'administration et à leur banquier

Qu'est-ce qui contribue au succès de votre démarche?

- La précision des indicateurs à suivre
- La rigueur des suivis et l'importance mise sur chacun des indicateurs-clés
- La transparence auprès de l'équipe impliquée
- La synergie, l'implication et l'intéressement de tout le monde
- La simplicité et la pertinence de l'information
- L'automatisation et l'exactitude des données (qualité de l'information à partir de la source de saisie permettant une mise à jour en temps réel)
- Le goût de faire toujours mieux à mon équipe de direction
- La connaissance de l'efficacité et des besoins de l'équipe de production

Quels sont les pièges à éviter pour réussir cette démarche?

- Avoir trop d'éléments compliqués ou trop d'indicateurs (en déterminer quelques-uns qui vous donneront l'heure juste au moment présent)
- Le manque de rigueur et de temps pour faire les suivis (éviter les réunions trop longues et pas assez fréquentes)
- Les erreurs d'entrées des données et les erreurs d'interprétation
- Établir des objectifs flous, non mesurables ou irréalistes
- Vouloir utiliser la même information pour tous les départements ; chacun devrait avoir ses propres indicateurs-clés



- Ne pas prendre d'actions concrètes à la lecture des indicateurs (peut démotiver le personnel si aucune action n'est prise)
- Suivre les ratios sans tenir compte de l'humain derrière ces ratios
- L'instabilité : changer notre façon de mesurer quelque chose chaque deux mois fera en sorte que l'on perdrait tout l'historique. Le chiffre en soi n'est pas important. Ce qui l'est c'est la tendance, son évolution dans le temps.

« En ce qui concerne le partage des informations, attention à trop de détails confidentiels qui pourraient mener à de fausses interprétations. Par exemple, une baisse de ventes est identifiée par rapport au trimestre passé. Alors les employés se mettent à s'inquiéter et regardent ailleurs. »

Utilisez-vous un tableau de bord différent pour votre conseil d'administration?

Un tableau de bord	Deux tableaux de bord
56 %	44 %

Une grande majorité des membres répondants utilisent un seul tableau de bord. Par contre, certains membres préfèrent utiliser une version plus abrégée qui comprend l'information nécessaire à l'analyse et aux fins de suivis en raison de sa simplicité et sa convivialité.

Pour le conseil d'administration, des tableaux de bord plus spécifiques peuvent être générés en raison de la confidentialité de certaines données.

Peut-on réunir les indicateurs de deux compagnies (exemple : une compagnie de gestion et une compagnie opérante) dans un seul tableau de bord?

- Il en serait possible en omettant les \$\$\$ et en présentant des ratios ou taux de performance.
- Un « portrait global » (tableau évolutif, tableau financier) au lieu de tableau de bord est plus approprié, car la compagnie de gestion n'a pas d'opérations. On peut y retrouver les échéances de placement, les valeurs d'achat versus les valeurs du marché ou actuelles, les sorties et entrées de fonds planifiées.

- Le tableau de bord est structuré de façon à pouvoir inclure des indicateurs de plusieurs entreprises. Les indicateurs peuvent apparaître sur UN tableau de bord ou sur des tableaux de bord DISTINCTS. Dans les deux cas, le tout peut être chapeauté dans un tableau de bord CONSOLIDÉ.

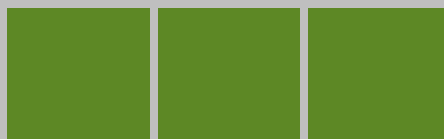
« Je doute de l'utilité de jumeler ces deux tableaux de bord en raison des objectifs qui sont foncièrement différents. »

Pratiques gagnantes

- Identifier nos indicateurs de performance financiers mais également ceux au niveau des ventes, de la satisfaction des clients, de la production, de l'efficacité organisationnelle, des RH, de la qualité et de l'innovation.
- Diffuser nos indicateurs à nos employés pour les informer, les sensibiliser, les éduquer et les mobiliser.
- Les indicateurs sont construits à partir des objectifs à atteindre et des éléments centraux d'une entreprise.
- Identifier les grands enjeux pour déterminer les bons objectifs.

Conclusions

- La conception des tableaux de bord doit se faire par l'équipe et être perçue comme un outil d'optimisation et non comme un bulletin de performance que l'on craint.
- Un tableau de bord apporte de la sécurité puisque le chef sait où il va. Il illustre le portrait de l'état de santé et des points vitaux de l'entreprise par des indicateurs de performance choisis stratégiquement.
- Le tableau de bord permet trois choses :
 - ✓ de réagir rapidement aux changements et aux problèmes;
 - ✓ de creuser l'analyse des causes profondes;
 - ✓ de se concentrer sur ce qui est important et de ne pas perdre du temps sur ce qui ne l'est pas.
- La contribution du succès de cette démarche est une vue rapide et succincte de la performance générale de l'entreprise permettant au



gestionnaire de prendre de bonnes décisions, au bon moment.

- Cet outil permet de réviser tous les résultats périodiquement et ainsi suivre l'ensemble de l'entreprise, des équipes et des personnes et ainsi être en mesure de reconnaître les personnes, les équipes et vivre la fierté d'une entreprise organisée dans ses contrôles et de ses résultats.

Le service Chefs en ligne tient à remercier chaleureusement les 15 membres qui ont participé à l'élaboration de cette synthèse en nous partageant leur expérience et leur modèle de tableau de bord.

Un grand merci également aux cinq partenaires du Groupement :

- Guy Desmarais de Devcom
- Jean-Marc Legentil de Bell Nordic
- Sylvain Tessier de St Marketing
- Richard Mourand de Strageco
- Denis Perras de Vision stratégique Optimum

Informations additionnelles sur les tableaux de bord

Vous trouverez en annexe au présent document des informations additionnelles et des modèles que nous ont remis nos membres et nos partenaires, à savoir :

- ✓ **Présentation de notre partenaire, Denis Perras de Vision Stratégique Optimum sur les tableaux de bord.**
[Cliquez ici pour obtenir l'outil Power Point](#)
- ✓ **Modèle d'un tableau de bord d'une entreprise** (outil utilisé par un membre)
[Cliquez ici pour obtenir l'outil en format Excel](#)
- ✓ **Modèle du tableau de bord d'une entreprise** (outil utilisé par un membre)
[Cliquez ici pour obtenir l'outil en format PDF](#)
- ✓ **Modèle du tableau de bord mensuel utilisé par le Groupement (bureau de l'équipe de direction)**
[Cliquez ici pour obtenir l'outil en format PDF](#)

- ✓ **Modèle d'un tableau de bord d'une entreprise manufacturière** : outil démontrant les avancées mensuelles d'une entreprise manufacturière en ce qui concerne les ventes, les revenus, la production, l'âge des comptes-fournisseurs et des comptes-clients, les actifs et le temps "machine".
[Cliquez ici pour obtenir l'outil en format PDF](#)
 - ✓ **Modèle d'un tableau de bord d'une entreprise manufacturière** (outil utilisé par un membre)
[Cliquez ici pour obtenir l'outil en format PDF](#)
 - ✓ **Tableau des budgets, états des résultats et prévisions à utiliser pour présenter à la banque** (outil développé par un membre).
[Cliquez ici pour obtenir l'outil en format Word](#)
 - ✓ **Tableau de bord sur le « cash flow »** (outil développé par un membre)
[Cliquez ici pour obtenir l'outil en format Excel](#)
-

- ✓ **Annexe A** : Les commentaires reçus de notre partenaire, Richard Mourand de Strageco, expert en réflexion, orientation et planification stratégiques, en tableau de bord de gestion et en accompagnement dans la mise en oeuvre du plan stratégique et son
 - Modèle d'un **tableau de bord hebdomadaire** « fictif » que nous a partagé Strageco
[Cliquez ici pour obtenir l'outil en format Excel](#)
 - **Liste d'indicateurs suggérés** pour les différentes dimensions de l'entreprise nous provenant de Strageco
[Cliquez ici pour obtenir l'outil en format Excel](#)
- ✓ **Annexe B** : Les commentaires reçus de notre partenaire, Guy Desmarais de Devcom, reconnu comme un partenaire d'affaires privilégié, auprès des membres du Groupement des Chefs d'entreprise, pour son "excellence" en matière :
 - de planification stratégique;
 - d'encadrement de gestion;
 - de gestion de la performance;
 - de développement des ressources humaines.

