

Le tableau de bord prospectif



Table des matières	
Préambule	2
Représentation graphique de la démarche	3
1 – Le tableau de bord prospectif (TBP) : un outil de gestion et d'évaluation	4
1.1 Définition	4
1.2 Origine et applications	4
1.3 Principe.....	5
1.4 Les 4 perspectives	6
2 – Les étapes d'implantation d'un tableau de bord prospectif (TBP)	8
2.1 Définir la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise	8
2.1.1 La mission :	8
2.1.2 La vision :	9
2.1.3 Les valeurs.....	10
2.2 Établir la stratégie :	11
2.3 Définir les objectifs stratégiques :	11
2.4 élaborer la Carte stratégique	13
2.5 déterminer les indicateurs et les cibles	14
2.5.1 Les indicateurs de performance	14
2.5.2 Les cibles à atteindre.....	15
3 – Le tableau de bord prospectif (TBP): Un outil de communication.....	16
3.1 Mesurer vos résultats	17
3.2 Communiquer vos résultats.....	19
3.3 Analyser et améliorer vos résultats	20
Conclusion	20
Bibliographie	21
 <u>Annexe 1 À faire et à éviter dans le déploiement d'un TBP</u>	
<u>Annexe 2 Cas « Assise confort inc. » : Implanter un TBP</u>	
<u>Annexe 3 Cas « Assise confort inc. » : Mesurer et communiquer les résultats</u>	

Préambule

L'évolution que connaît votre entreprise, vous amène régulièrement à recourir à de nouveaux outils de gestion. Ces outils doivent être efficaces pour éclairer votre prise de décision afin de diriger votre entreprise.

Comme dirigeant, vous avez généralement une vision et une stratégie claires pour améliorer le futur de votre entreprise. Toutefois, votre entreprise est un système complexe avec de nombreuses fonctions et contraintes. Il est parfois ardu de définir les meilleurs objectifs stratégiques et de mesurer les résultats des efforts déployés pour atteindre ces objectifs, votre vision et votre stratégie.

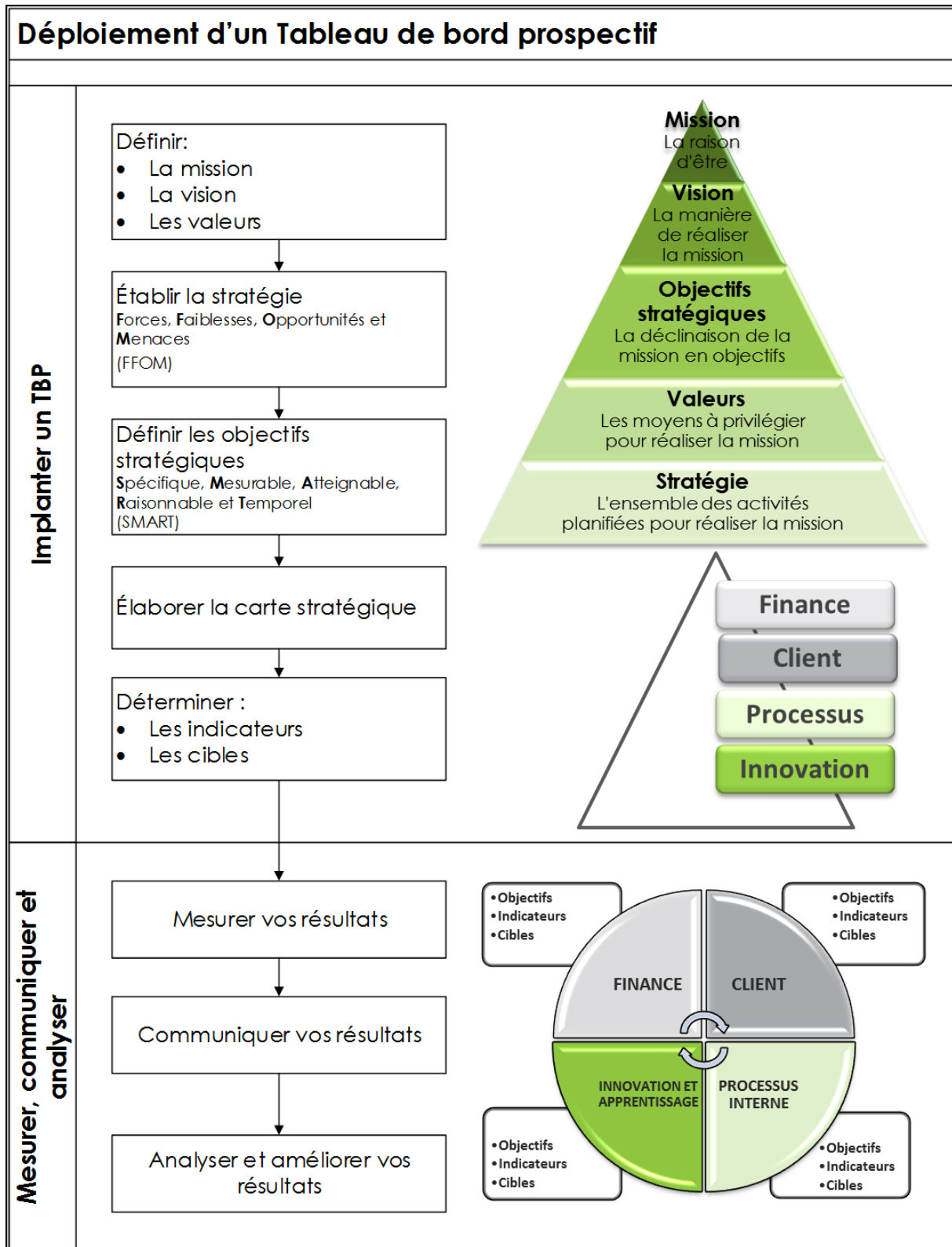
Un outil essentiel pour diriger votre entreprise est le TABLEAU DE BORD PROSPECTIF (TBP).

Dans ce guide, nous aborderons les démarches pour établir, implanter et effectuer le suivi d'un tableau de bord prospectif.

Nous vous conseillons d'effectuer une première lecture complète de ce guide avant de débiter votre démarche d'implantation de tableau de bord prospectif.

Afin de vous aider, nous avons élaboré une représentation graphique de la démarche proposée dans ce guide que vous retrouverez à la page suivante. N'hésitez pas à vous y référer au besoin tout au long de votre lecture.

Représentation graphique de la démarche



1 – Le tableau de bord prospectif (TBP) : un outil de gestion et d'évaluation

1.1 Définition

Le TBP est un ensemble d'indicateurs organisés en système pour aider à décider, à coordonner, à évaluer et à contrôler les actions.

- C'est un instrument de communication et d'aide à la prise de décision
- C'est aussi une présentation synthétique des indicateurs de performance

Cet outil vous permet de convertir votre vision et votre stratégie en :

1. Objectifs stratégiques
2. Indicateurs de performance
3. Cibles à atteindre
4. Actions à mettre en œuvre



1.2 Origine et applications

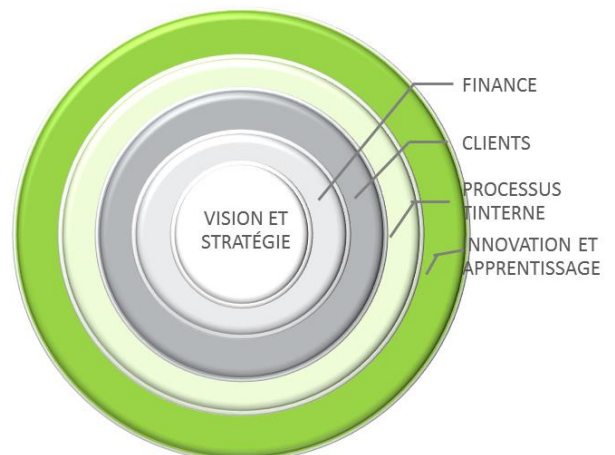
LE TBP est une méthode développée en 1992 par Robert S. Kaplan et David Norton dans le but de mesurer la performance d'une entreprise en quatre perspectives :

- 1- Finance
- 2- Client
- 3- Processus interne
- 4- Innovation et apprentissage

L'intérêt du TBP, c'est qu'il s'attarde non seulement aux résultats financiers, mais également aux personnes qui amènent ces résultats afin que l'entreprise déploie une stratégie efficace et performante sur le long terme.

Le TBP peut être utilisé comme :

- Outil de mesure de performance
- Outil de diagnostic et d'alerte
- Outil de communication
- Outil d'information
- Outil réactif
- Outil de développement des compétences
- Outil d'aide à la prise de décisions



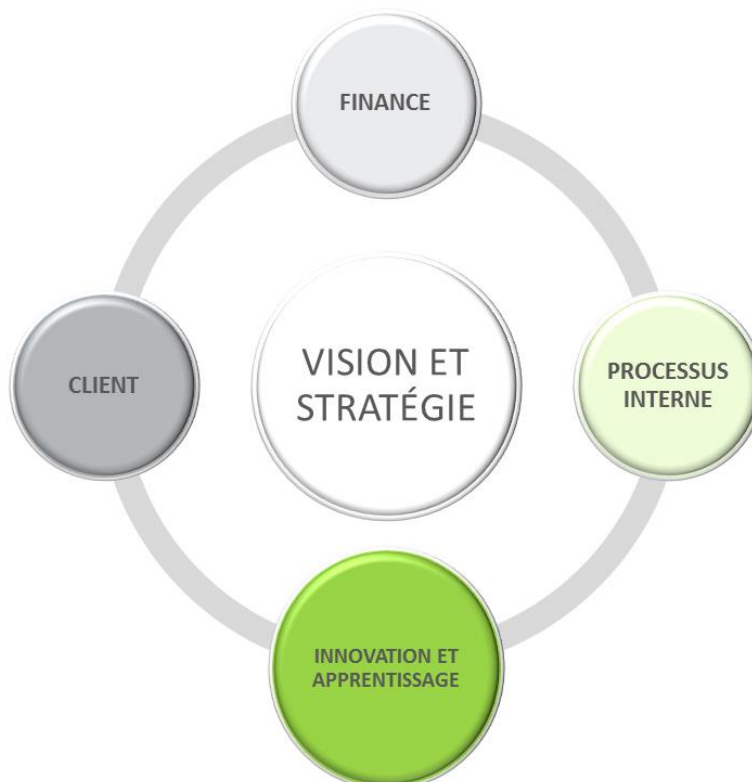
1.3 Principe

Plusieurs entrepreneurs utilisent les tableaux de bord de gestion. Par contre, les performances mesurées sont presque exclusivement d'ordre financier. Toutefois, il est important de mesurer tous les déterminants de votre entreprise car la valeur d'une entreprise est aussi dans l'intangible :

- Base de données et technologie de l'information (système de gestion intégré, CRM...)
- Les processus de fonctionnement (politique, protocole, lay-out...)
- La capacité de développer des produits et services innovants
- L'aptitude, la compétence et la motivation des employés
- Les relations avec les partenaires
- La fidélisation des clients
- La conformité sur les plans juridique, politique et social
- Et plus...

Comme il a été mentionné précédemment, le TBP décline la performance de votre entreprise non seulement sur les résultats financiers, mais selon quatre perspectives qui sont directement liées à la vision et la stratégie de votre entreprise. Voici les 5 principes majeurs du TBP selon Robert S. Kaplan et David Norton :

- Traduire la stratégie en termes opérationnels; c'est-à-dire de transformer la stratégie de l'entreprise en plan d'action.
- Mettre l'organisation en lien avec la stratégie
- Faire que la stratégie soit l'affaire quotidienne de tous
- Transformer la stratégie en un processus continu
- Mobiliser sur le changement grâce au leadership des dirigeants



1.4 Les 4 perspectives

Les 4 perspectives suivantes sont la base de la démarche. Les indicateurs que vous voudrez mesurer en lien avec sa stratégie seront ciblés en fonction de ces perspectives.

Voici les questions à se poser pour déterminer les indicateurs pour chacune des perspectives :

Finance :

Quelle performance financière devons-nous réaliser pour satisfaire les actionnaires ou nous satisfaire en tant qu'actionnaires?

Comment pouvons-nous augmenter les ventes, la rentabilité, les liquidités, le retour sur investissement...?

Client :

Que devons-nous apporter aux clients pour réaliser notre vision?

Comment pouvons-nous améliorer notre offre de produits/services, créer plus de valeurs pour les clients, fidéliser les clients, se différencier de la concurrence...?

Processus internes :

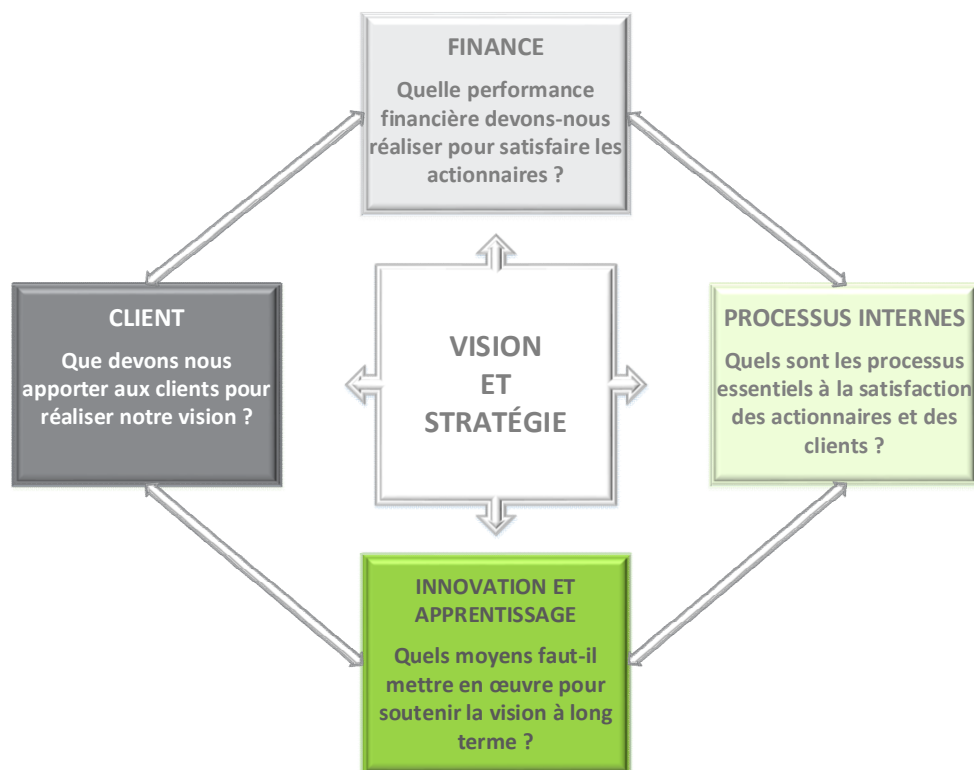
Quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients?

Quels processus devons-nous développer et améliorer pour satisfaire pleinement les clients et les actionnaires?

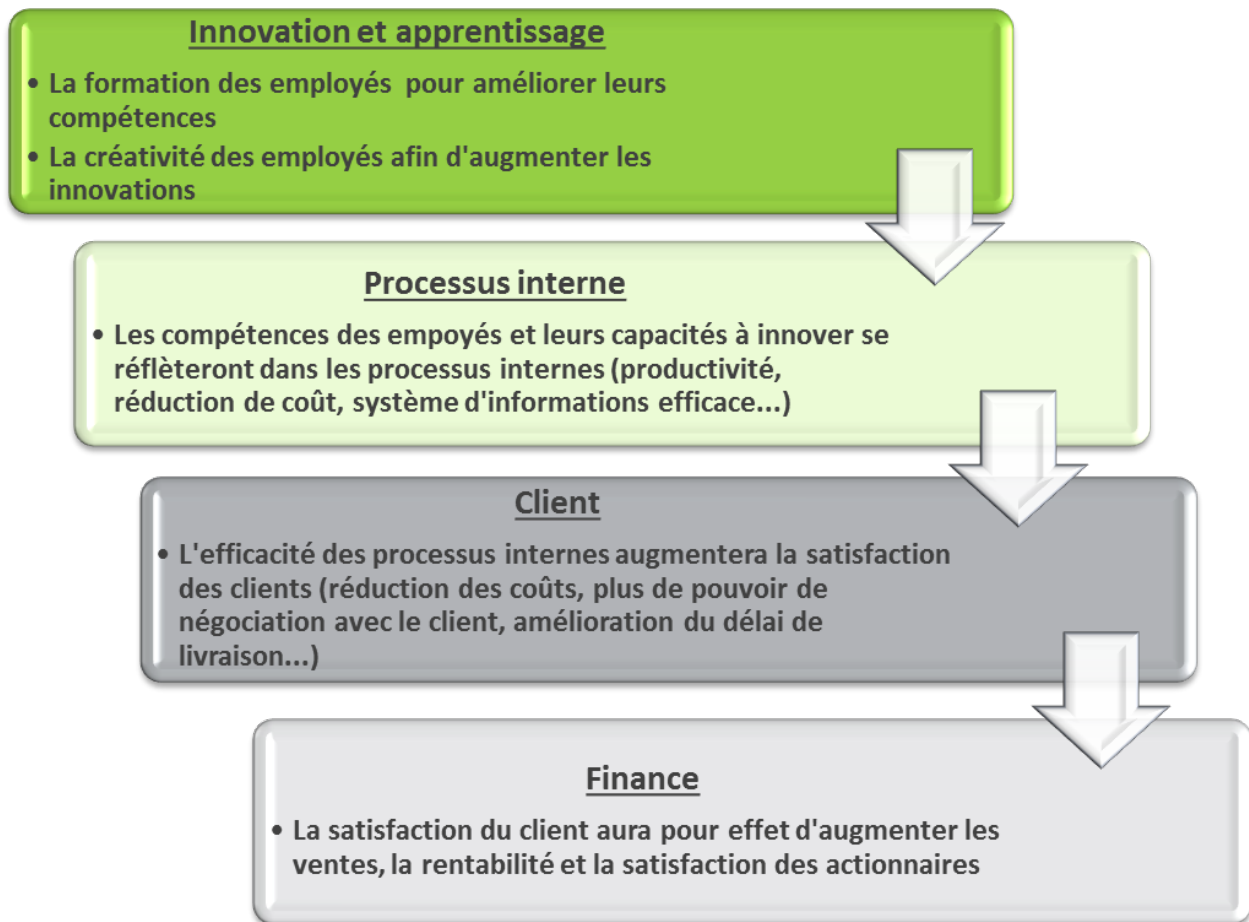
Innovation et apprentissage :

Quels moyens faut-il mettre en œuvre pour soutenir la vision à long terme?

Comment optimiser la capacité à apprendre, à changer et à innover?



Ces quatre perspectives sont inter-reliées. Si votre stratégie s'appuie sur ces perspectives, vous utiliserez une méthode tenant compte de tous les éléments d'une entreprise. En effet, le tableau de bord équilibre les indicateurs financiers et non financiers, mais il équilibre aussi les exigences internes des employés et le processus d'affaires avec les exigences externes de vos clients et actionnaires. Voici un exemple expliquant ce principe :



2 – Les étapes d'implantation d'un tableau de bord prospectif (TBP)

Afin de faciliter la compréhension des différentes étapes présentées, celles-ci seront illustrées par un cas concret d'une entreprise de fabrication : « Assise confort inc. ». Toutefois, ce processus est tout aussi pertinent pour une entreprise de service, une entreprise d'économie sociale ou une organisation sans but lucratif. Vous pouvez aussi vous référer à la représentation graphique de la démarche à la page 3.

L'implantation d'un bon TBP passe par l'étape préalable de répertorier et d'évaluer la mission, la vision, la stratégie et les systèmes de mesures déjà existants dans votre entreprise. Le nouvel outil (TBP) qui sera mis en place prendra en compte ces éléments, leurs lacunes et leurs contraintes. Il est aussi primordial d'impliquer les personnes concernées afin qu'elles adhèrent à ce nouvel outil.

2.1 Définir la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise

Les éléments centraux de l'implantation d'un TBP sont la vision et la stratégie que l'entreprise a élaborées. Toutefois, la vision de votre entreprise étant étroitement liée avec la mission de celle-ci, il est essentiel d'élaborer ou de réviser la mission de votre entreprise.

2.1.1 La mission :

La mission d'entreprise est un court texte qui permet de faire savoir clairement et de façon concise la raison d'être de votre entreprise et la façon dont elle entend atteindre ses buts. En d'autres termes, ce qu'elle fait et comment elle le fait.

Pour l'élaborer, vous pouvez utiliser les paramètres suivants : le domaine d'activité de votre entreprise, son expertise, ses produits et ses services, sa clientèle cible, sa raison d'être, sa contribution à la société.

La mission sert à faire savoir à la clientèle cible ce que votre entreprise fait, ce qui permettra à ce client potentiel de comprendre que le message s'adresse à lui et que votre entreprise a une offre qui correspond à son besoin.

La mission permet aussi aux dirigeants de l'entreprise et aux employés d'avoir un objectif commun et de travailler dans la même direction. Cette mission peut même aller jusqu'à définir une culture d'entreprise, faire connaître vos valeurs et créer un sentiment d'appartenance.

Si vous ne l'avez pas déjà fait, ou si vous n'en êtes pas satisfait, vous pouvez refaire l'exercice. Par contre, la mission d'entreprise n'est pas un exercice que l'on refait tous les 2 ou 3 ans. Elle doit être durable. Si votre mission est claire et bien construite, vous pourriez la conserver durant toute la vie de votre entreprise.

CAS « Assise confort inc. »

Mise en contexte :

L'entreprise « Assise confort inc. » est une entreprise québécoise de fabrication sur mesure de chaises et de différentes assises haut de gamme destinées au marché commercial, plus spécifiquement à l'hôtellerie et la restauration. Elle est en opération depuis 8 ans. Depuis 5 ans, elle développe ses ventes en Ontario et dans les Maritimes et elle a percé le marché américain, il y a 2 ans.

La mission :

Assise confort inc. est spécialisée dans la conception et la fabrication de chaises et d'assises haut de gamme et sur mesure destinées au marché de l'hôtellerie et de la restauration. Supportée par une équipe compétente et innovante, elle développe des produits de haute qualité conçus spécifiquement pour chacun de ses clients.

2.1.2 La vision :

La vision d'entreprise est aussi un énoncé concis et précis. Elle présente une projection dans l'avenir de la mission; ce que votre entreprise veut devenir et la cible qu'elle veut atteindre.

La vision d'entreprise est un énoncé qui sera utilisé principalement en interne avec les employés et partenaires. Elle permettra de définir où votre entreprise veut aller, de communiquer clairement ce qu'elle désire atteindre comme objectifs, de mobiliser et de motiver les gens pour qu'ils suivent votre entreprise dans cette vision.

Avoir une vision d'entreprise claire et motivante, cela permet de communiquer vos aspirations à votre équipe et à vos partenaires, c'est le premier pas vers une communication interne efficace.

La vision est généralement un exercice qui est défini sur du moyen terme (2 à 5 ans). Alors, si vous avez dépassé ces délais, peut-être est-il temps de la réviser et de voir s'il n'y a pas lieu de fixer un but plus réaliste et plus motivant.

CAS « Assise confort inc. »

La vision :

Poursuivre la croissance des ventes hors Canada et devenir un chef de file dans l'est du Canada en surpassant les attentes des clients grâce à l'engagement et la créativité du personnel.

2.1.3 Les valeurs

L'atteinte de la vision ne doit pas se faire en employant n'importe quel moyen, mais en respectant des règles qui doivent être partagées par tous : les valeurs d'entreprise. Ces valeurs sont le résultat de l'histoire de l'entreprise et fondent son identité et sa culture.

Les valeurs traduisent l'identité organisationnelle, elles définissent la culture et l'éthique de votre entreprise. Elles doivent donc orienter les attitudes et le comportement de la direction, mais aussi des employés. Les valeurs doivent se répercuter sur les moyens à privilégier pour réaliser la mission.

Pour définir ou préciser les valeurs de votre entreprise, vous pouvez tenter de répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que vous voulez faire de votre entreprise ?
- Quelles sont les priorités ?
- Qu'est-ce qui n'est pas négociable ?
- Quelles sont les valeurs fondamentales ?
- Quelle image voulez-vous projeter vis-à-vis des parties prenantes ? (Clients, actionnaires, employés, fournisseurs, partenaires, etc.)

Les valeurs promues par l'entreprise peuvent cependant évoluer afin de tendre vers la vision établie.

CAS « Assise confort inc. »

Les valeurs :

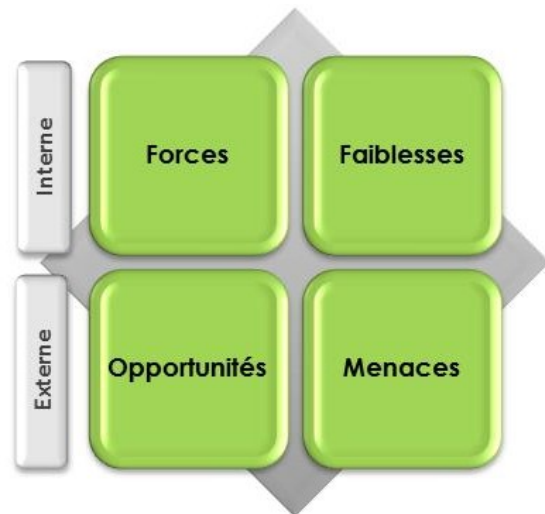
- ✓ *RESPECT... dans la qualité des rapports que les employés entretiennent avec la clientèle, entre eux, avec les fournisseurs et avec l'entreprise.*
- ✓ *ENGAGEMENT ... par la rigueur et la créativité apportées dans l'exécution des tâches, par l'assiduité dans le suivi des dossiers.*
- ✓ *RESPONSABILITÉ... de la qualité des produits livrés aux clients et de l'amélioration continue des processus.*
- ✓ *APPRENTISSAGE... par la formation continue et le développement des compétences afin d'être une équipe innovante.*
- ✓ *ESPRIT D'ÉQUIPE ... par l'implication du personnel permettant de partager les connaissances et compétences afin qui s'en découle un niveau de confiance et d'entraide.*

2.2 Établir la stratégie :

Si la vision est « Où aller? », la stratégie est, quant à elle, « Comment y aller ». Elle permet de transformer une vision en réalité.

Une stratégie indique l'orientation de toutes les actions menées par une entreprise afin d'atteindre un objectif donné. Elle est donc l'ensemble des décisions qui orientent de façon déterminante et à long terme, les activités de l'entreprise, ainsi que son mode d'organisation et de fonctionnement.

Afin de définir une bonne stratégie, vous devez d'abord faire une réflexion sur la situation actuelle de votre entreprise à partir d'observation des faits. Pour ce faire, vous pouvez utiliser la matrice FFOM (Forces, Faiblesse, Opportunités et Menaces).



Les forces et les faiblesses sont évaluées en analysant les éléments internes de votre entreprise, mais en relation avec vos principaux concurrents. Vous pourrez de cette manière identifier vos avantages concurrentiels et les éléments devant être améliorés.

Par la suite, il vous faudra repérer les menaces tout comme les opportunités. Pour ce faire, votre regard devra se tourner vers l'environnement externe de votre entreprise. Les opportunités et les menaces ne sont pas systématiquement écrites en noir sur blanc. Faut-il encore détecter les signaux de votre marché, les interpréter, les compléter et faire le rapprochement avec votre stratégie

Cette réflexion vous permettra de déterminer les facteurs clés de succès qui représenteront les axes de changements majeurs indispensables pour atteindre la vision de votre entreprise.

CAS « Assise confort inc. »

La stratégie :

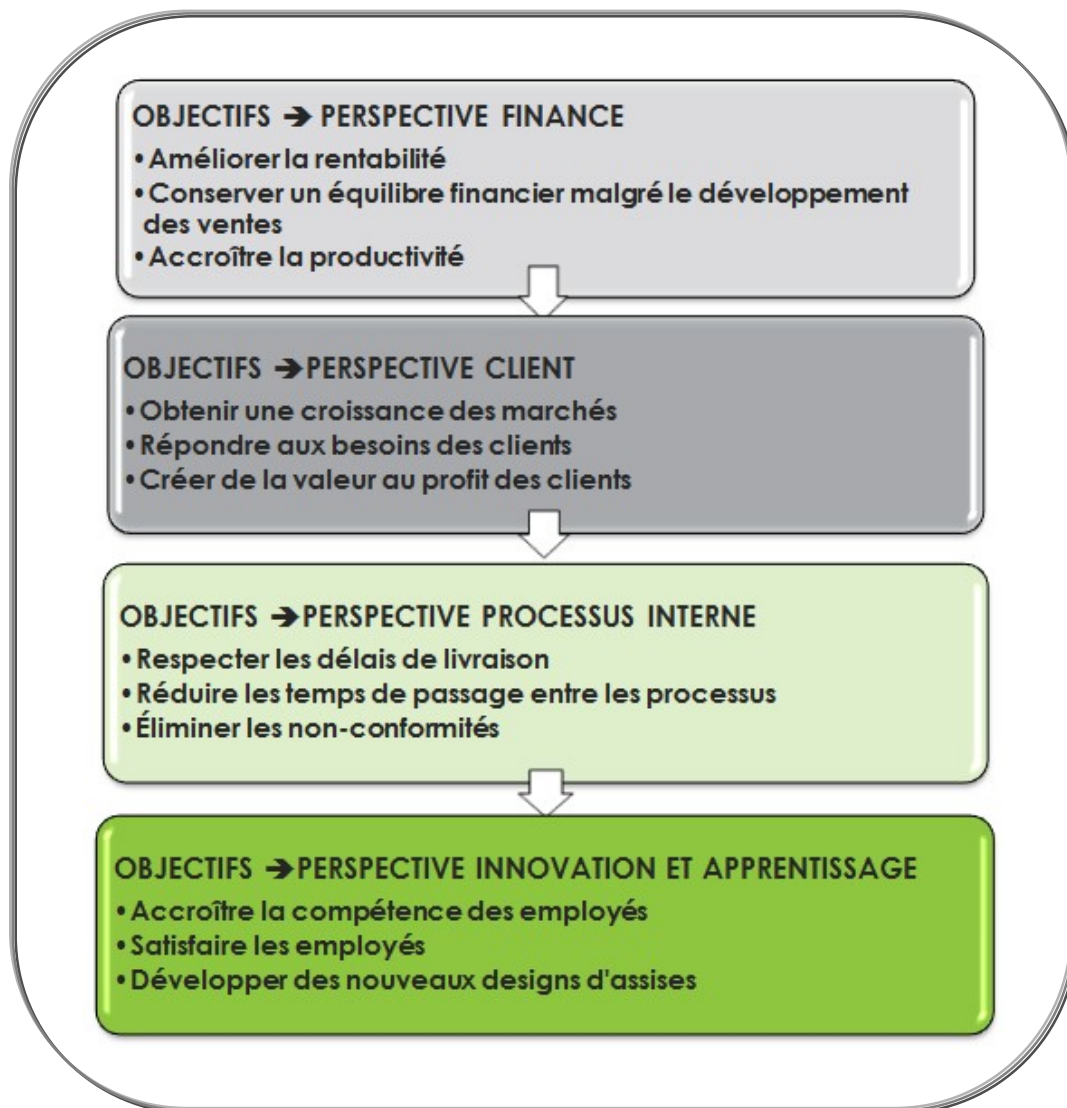
Améliorer la rentabilité de l'entreprise par une plus grande efficacité en production (stratégie de productivité) et le développement des ventes par la créativité et l'engagement de son équipe (stratégie de croissance).

2.3 Définir les objectifs stratégiques :

Les objectifs stratégiques concrétisent la mission et permettent la détermination de cibles de performance. Vous devez identifier les mesures clés de succès qui vont permettre de vérifier que votre entreprise est sur la bonne voie. Ces mesures doivent être considérées non pas de manière isolée, mais comme faisant partie d'un ensemble d'éléments s'influençant les uns les autres.

La sélection des objectifs doit être équilibrée entre les 4 perspectives : finance, client, processus interne et innovation et apprentissage. De plus, un objectif doit être SMART : **S**pécifique, **M**esurable, **A**tteignable, **R**aisonnable et **T**emporel.

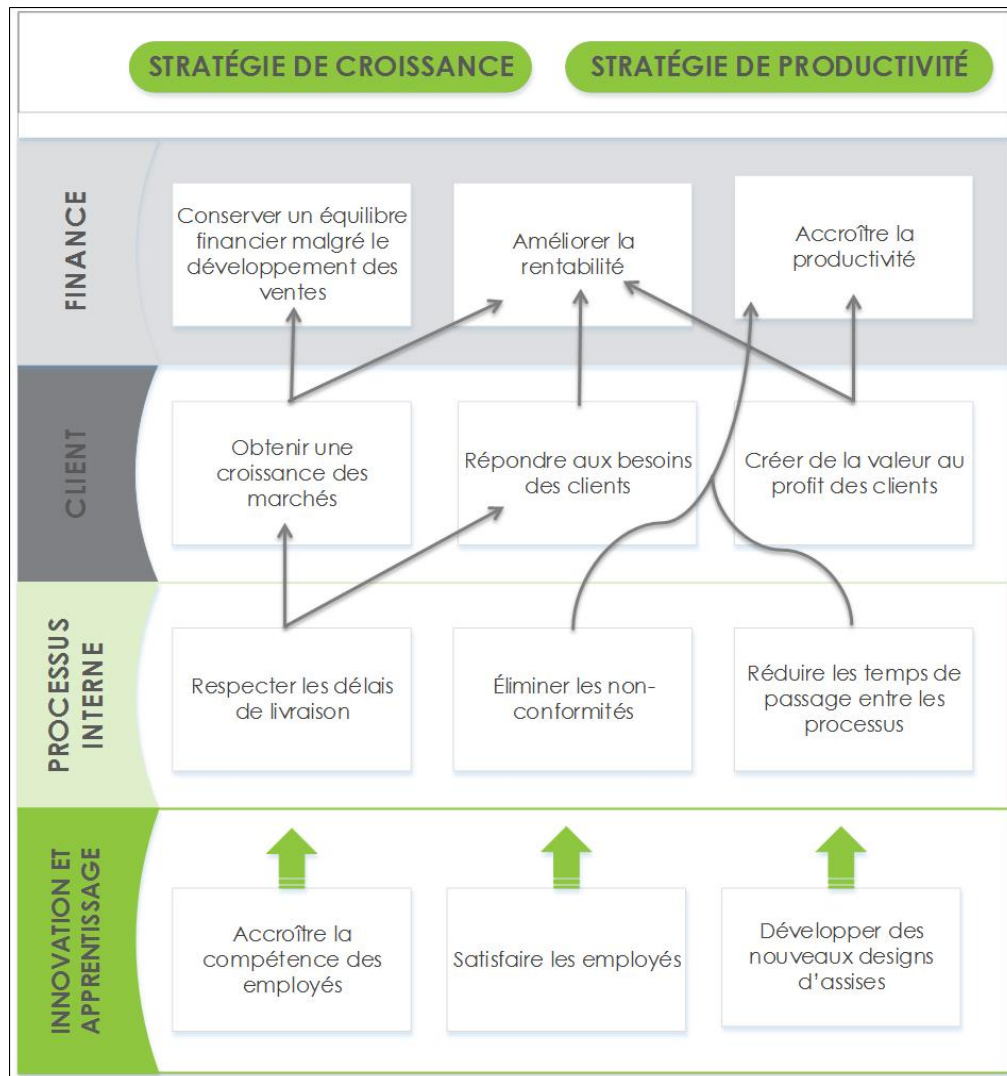
CAS « Assise confort inc. »



2.4 élaborer la Carte stratégique

La carte stratégique consiste à relier logiquement les objectifs aux perspectives afin de valider la cohérence entre les différents objectifs et la stratégie. Vous devez être capable de faire des liens entre les objectifs des différentes perspectives. Si ce n'est pas le cas, c'est peut-être qu'un objectif a été mal ciblé ou est inapproprié. Comme la performance financière de l'entreprise est une finalité dans la plupart des entreprises, les objectifs seront très probablement en corrélation avec cette composante.

CAS « Assise confort inc. »

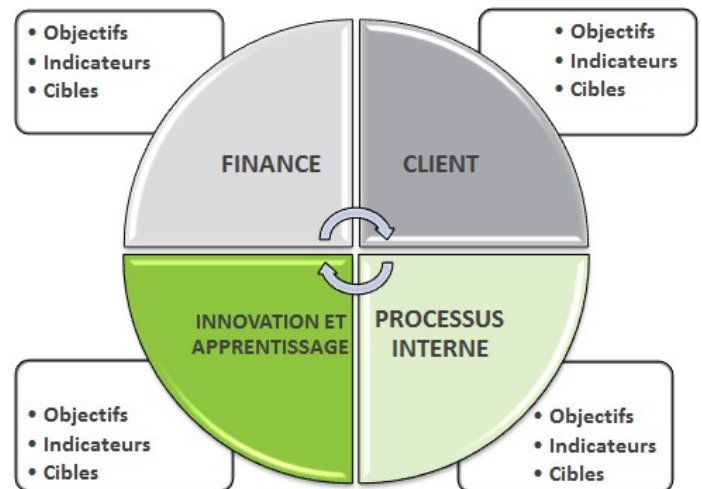


2.5 déterminer les indicateurs et les cibles

2.5.1 Les indicateurs de performance

En lien avec les 4 perspectives, les indicateurs de performance doivent être variés. Ils peuvent être quantitatifs, qualitatifs, objectifs et même subjectifs. Ils ne doivent pas seulement constater des performances, mais doivent aussi informer et jouer un rôle dans l'innovation et l'apprentissage organisationnel. De plus, les indicateurs seront :

- Simples et concis
- Significatifs et durables
- Cohérents entre eux
- Personnalisés et motivants



La perspective **Finance** :

Les indicateurs de cette perspective permettent de déterminer si la mise en œuvre de la stratégie contribue à améliorer les résultats financiers. En général, ces indicateurs mesurent la rentabilité ou la croissance du chiffre d'affaires.

Exemple : Retour sur investissement, marge bénéficiaire brute ou nette, croissance des revenus, ratio de liquidités, fonds de roulement, ratio de capitalisation...

La perspective **Client**

Cette perspective comprend des indicateurs plus variés et s'exprime en termes de perception du comportement des clients ainsi qu'en termes d'état du portefeuille clients. Ces mesures ont un lien direct avec la performance financière.

Exemple : Satisfaction des clients, taux de rétention de la clientèle, rentabilité par client, diversification de notre marché et de notre portefeuille clients...

La perspective **Processus interne**

En tant que dirigeant, vous devez vous appuyer sur cette perspective pour identifier les processus-clés de votre entreprise. Les processus internes doivent satisfaire les clients et les actionnaires. C'est pour cette raison que les indicateurs seront définis en termes de qualité des produits, de productivité et d'efficacité de l'organisation.

Exemple : Délais de mise en production, respect des standards de temps, respect des délais de livraison, qualité du système d'information...

La perspective **Innovation et apprentissage**

Les performances de votre entreprise sont largement dépendantes de la motivation et des compétences des individus qui la composent. Les indicateurs seront donc essentiellement

liés à la dimension des ressources humaines, à leurs compétences et à leur capacité à innover.

Exemple : Taux de satisfaction et rétention des employés, absentéisme, formation et développement des employés, gain de productivité lié aux nouvelles technologies...

2.5.2 Les cibles à atteindre

Une fois que vous aurez défini les indicateurs pour chacune des perspectives, vous devrez par la suite établir les cibles à atteindre; les résultats attendus afin de converger vers l'atteinte de votre stratégie. Si les indicateurs sont « Quoi mesurer? » les cibles, quant à elles, sont « Où il faut arriver ? »

Il est important de fixer des cibles atteignables, mesurables et qui représentent tout de même un certain défi. Vous ne devez pas perdre de vue jusqu'où vous voulez amener votre entreprise.

Certains indicateurs demanderont une progression des cibles sur plus d'une année. Cela ne sert à rien de brûler des étapes et de vouloir aller trop vite. Des cibles trop optimistes pourraient même être démotivantes pour les employés et feraient perdre de la crédibilité à la démarche.

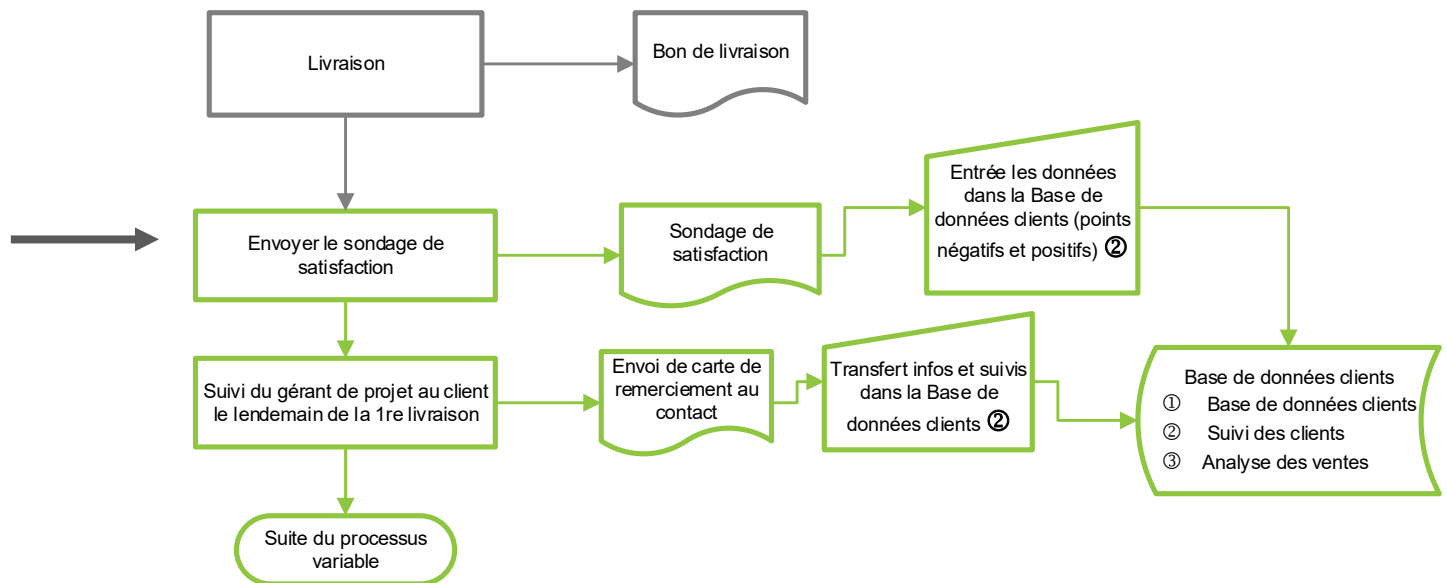
Ces cibles devront être validées ou modifiées chaque année afin de tenir compte de l'évolution des résultats de votre entreprise. Elles seront mesurées en termes de pourcentages, de montants, de temps et elles peuvent même être mesurées en termes de facteurs qualitatifs (exemple : commentaires de sondage de satisfaction).

CAS « Assise confort inc. »

TABLEAU DE BORD PROSPECTIF		
PERSPECTIVE FINANCE		
Objectifs	Indicateurs	Cible
1- Améliorer la rentabilité	Augmentation des ventes	+ 15 %
	Marge bénéficiaire brute	45 % et plus
2- Conserver un équilibre financier malgré le développement des ventes	Ratio de fonds de roulement	2/1 et plus
	Ratio de capitalisation	35 % et plus
3- Accroître la productivité	Taux de main d'œuvre directe	20 % et moins
	Analyse d'écart temps de production (prévu VS réel)	Réel = ou < Prévu
PERSPECTIVE CLIENT		
Objectifs	Indicateurs	Cible
1- Obtenir une croissance des marchés	Proportion du chiffres d'affaires réalisé avec de nouveaux clients	10 % et plus
	Augmentation des ventes US	200 000 \$ et plus
2- Répondre aux besoins des clients	Taux de satisfaction des clients	80 % et plus
	Nombre de plaintes	- 25 %
3- Créer de la valeur au profit des clients	Respect du budget d'investissement des clients	85 % et plus
PERSPECTIVE PROCESSUS INTERNE		
Objectifs	Indicateurs	Cible
1- Respecter les délais de livraison	Proportion des délais respectés	90 % et plus
2- Réduire les temps de passage entre les processus	Temps moyen des commandes	15 jrs ouvrables
3- Éliminer les non-conformités	Rejet ou reprise du produit en usine	10 % et moins
	Retour du produit par le client	0%
PERSPECTIVE INNOVATION ET APPRENTISSAGE		
Objectifs	Indicateurs	Cible
1- Accroître la compétence des employés	Montant investi en formation	10 000 \$ et plus
2- Satisfaire les employés	Taux de satisfaction des employés	85 % et plus
3- Développer de nouveaux designs d'assises	Nombre de nouveaux designs développés	5 et plus

Le tableau de bord prospectif

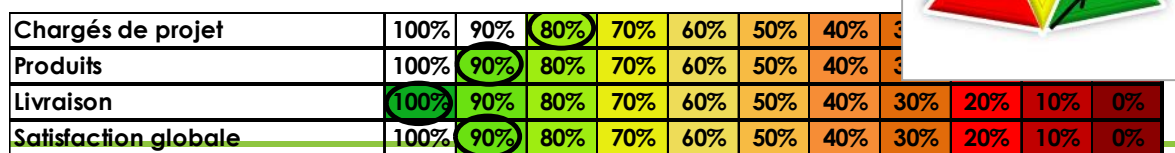
Ajouter l'étape de demande de sondage dans vos procédures de service à la clientèle
Faire le suivi du sondage et parfois relancer



Développer un outil de compilation des données

	Moyenne
Chargés de projet	79%
Compétences techniques	85%
Écoute de vos besoins	80%
Qualité des plans fournis	75%
Respect des échéanciers	78%
Respect du budget de base	75%
Produits	88%
Réponse à vos attentes	85%
Qualité du produit	90%
Résistance du produit	90%
Livraison	99%
Respect des délais de livraison	100%
Protection de l'emballage	97%
Satisfaction globale	88%

Élaborer un outil de représentation visuelle



3.2 Communiquer vos résultats

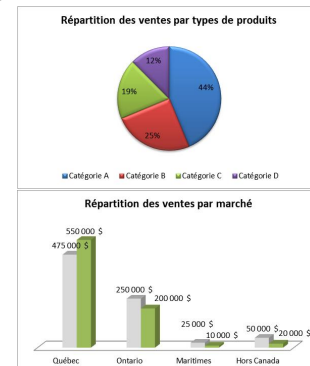
Les résultats doivent être présentés de façon synthétique et mettre l'emphase sur les indicateurs les plus importants. Pour effectuer ce tableau synthèse, vous n'avez pas besoin de vous ruiner en logiciel de gestion, un outil bien développé dans Excel, par exemple, fera très bien l'affaire.

Il existe aussi des logiciels gratuits que vous pouvez utiliser. Soyez imaginatif dans la présentation en y incluant des codes de couleurs ou différents visuels tels que :

- Les ratios

RATIOS DE LIQUIDITÉS OU DE SOLVABILITÉS			
Fonds de roulement	40 000	21 000	1.90
Indice de liquidité immédiate	22 000	21 000	1.05
RATIOS D'ÉQUILIBRE OU DE STRUCTURE FINANCIÈRE			
Ratio d'endettement	500 000	750 000	67%
RATIOS DE RENTABILITÉ			
Rentabilité de la marge brute	350 000	800 000	44%
Rentabilité de la marge nette	25 000	800 000	3%

- Les graphiques



- Les couleurs (révélateurs de l'état de la situation)



- Les clignotants (seuils limites pour agir et poser des actions correctives)



La nature même des tableaux de bord étant de servir d'outil de communication des résultats, il est important de prévoir dans le processus, la diffusion de ces résultats. Pour ce faire, vous pouvez implanter des rencontres périodiques pour évaluer et discuter de ces résultats avec les différents responsables, mais il est aussi important de cibler des indicateurs à diffuser à tous les employés. Une impression de rapport qui sera affiché dans la salle des employés ou dans l'usine est une très bonne méthode de partager les résultats aux employés et facilitera l'implication des employés dans la collecte de données et l'atteinte des cibles.

CAS « Assise confort inc. »

PERSPECTIVE INNOVATION ET APPRENTISSAGE		
1- Accroître la compétence des employés	2- Satisfaire les employés	3- Développer de nouveaux designs d'assises
Montant investi en formation 10 000 \$ et plus 	Taux de satisfaction des employés 85% et plus 	Nombre de nouveaux designs développés 5 et plus

3.3 Analyser et améliorer vos résultats

Pour l'essentiel, le TBP vous permet de voir d'un seul coup d'œil les aspects les plus importants de votre entreprise. Il fait en un seul et même endroit, un résumé des données recueillies auprès de différentes sources à l'échelle de votre entreprise.

De plus, l'objectif d'un TBP comporte 2 parties distinctes :

- Le constat d'une situation : diagnostiquer les écarts entre les données réelles relevées et les données idéalement fixées;
- L'action corrective à mettre en œuvre : aider à la prise de décision et préciser les actions.

Toutefois, le TBP n'est pas un outil qui:

- Prend des décisions
- Fait des analyses et porte des diagnostics
- Explique des situations
- Établit des relations de causes à effets

Ce sont les utilisateurs qui le font.

De plus, afin de s'améliorer, il faudra parfois prendre des mesures correctives. Pour ce faire, vous pouvez décliner les objectifs en termes d'objectifs pour le personnel.

CAS « Assise confort inc. »

	Moyenne
Chargés de projet	79%
Compétences techniques	85%
Écoute de vos besoins	80%
Qualité des plans fournis	75%
Respect des échéanciers	78%
Respect du budget de base	75%
Produits	88%
Réponse à vos attentes	85%
Qualité du produit	90%
Résistance du produit	90%
Livraison	99%
Respect des délais de livraison	100%
Protection de l'emballage	97%
Satisfaction globale	88%

Pour ces éléments, il faudra analyser les résultats pour chacun des chargés de projet et prendre des mesures correctives

Conclusion

Voilà, vous êtes maintenant outillé pour le déploiement d'un Tableau de bord prospectif. La bouchée peut vous sembler grosse à prendre et la démarche peut vous sembler complexe. Toutefois, vous pouvez vous donner un délai raisonnable pour l'implanter. Pour ce faire, vous pouvez élaborer un calendrier de réalisation et débiter avec 1 ou 2 indicateurs par perspective. Il ne sera jamais trop tard pour le peaufiner par la suite.

Au-delà des étapes à faire pour l'implantation d'un tableau de bord prospectif, il y a aussi quelques lignes directrices à respecter que vous pouvez retrouver à l'annexe 1 : À faire et à éviter dans le déploiement d'un TBP. Aussi, n'hésitez pas à vous référer à l'exemple présenté à l'annexe 2 ou à la représentation graphique à la page 3.

De plus, en impliquant vos employés, vous pourrez constater qu'en rassemblant vos efforts, le temps investi pour chacun est moins important. Cette façon de faire vous permettra d'assurer l'adhésion de vos employés à cette nouvelle méthode de gestion.

Soyez imaginatifs, persévérants et constants et c'est probablement vous qui sentirez le besoin de pousser encore plus loin la démarche.

Bibliographie

Livre :

Robert S. KAPLAN et David P. NORTON, (2001), ***Comment utiliser les tableaux de bord prospectif.***

Hugues Boisvert et Michel VÉZINA, (2011), ***Outils de contrôle stratégique***

Mouvement québécois de la qualité, (1998), ***Les outils de la qualité. Pour obtenir des résultats sur mesure.***

Internet :

SADC de l'Estrie, (2013), ***Définir les mission-vision-valeurs de l'entreprise et y intégrer le développement durable.***

<https://fr.wikipedia.org>

<http://www.petite-entreprise.net>

<http://www.journaldunet.com>

<http://www.piloter.org>

Annexe 1 :

À FAIRE ET À ÉVITER DANS LE DÉPLOIEMENT D'UN TBP

À FAIRE	À ÉVITER
✓ Former une équipe d'implantation en tenant compte de tous les niveaux hiérarchiques	✗ Faire en sorte que le déploiement du tableau de bord soit l'affaire uniquement du patron
✓ Nommer des responsables	✗ Attribuer des tâches plutôt que des responsabilités
✓ Faire participer votre équipe dans l'établissement d'indicateurs	✗ Imposer les indicateurs à votre équipe
✓ Tenir informer votre équipe de l'évolution de la démarche	✗ Travailler en vase clos ou en silo
✓ Fixer un échéancier pour chacune des étapes d'implantation	✗ Précipiter les étapes et ne pas être réaliste dans les délais d'implantation
✓ Investir vos énergies dans la définition des indicateurs	✗ Vouloir tout faire en peu de temps
✓ Établir des objectifs SMART (S pécifique, M esurable, A tteignable, R aisonnable et T emporel)	✗ Définir trop d'indicateurs qui seront lourds à suivre
✓ Définir des indicateurs simples et concis, significatifs et durables, cohérents entre eux, personnalisés et motivants	✗ Suivre des indicateurs non-pertinents, non-quantifiables, non-qualifiables ou non-probants
✓ Tenir compte des 4 perspectives dans l'élaboration de votre modèle	✗ Minimiser le temps nécessaire au suivi des indicateurs
✓ Être concret dans les indicateurs	✗ Tenir secrets les résultats
✓ Communiquer les résultats	✗ Faire en sorte que vous devez donner beaucoup d'explications pour s'assurer de la compréhension des résultats
✓ Utiliser votre tableau de bord prospectif comme élément de mobilisation du personnel	✗ Ne rien faire avec les résultats
✓ Interpréter les résultats	
✓ Améliorer vos résultats	
✓ Utiliser un visuel dynamique	
✓ Tester et raffiner votre modèle	
✓ Garder le tout le plus simple possible	

CAS « Assise confort inc. » : Implanter un TBP

Un modèle de tableau de bord prospectif est disponible en version Excel sur le site internet de la SADC Bellechasse-Etchemins au www.sadcbe.qc.ca dans la section « Boîte à outils ». Vous pouvez l'utiliser afin de faire votre propre tableau de bord prospectif.

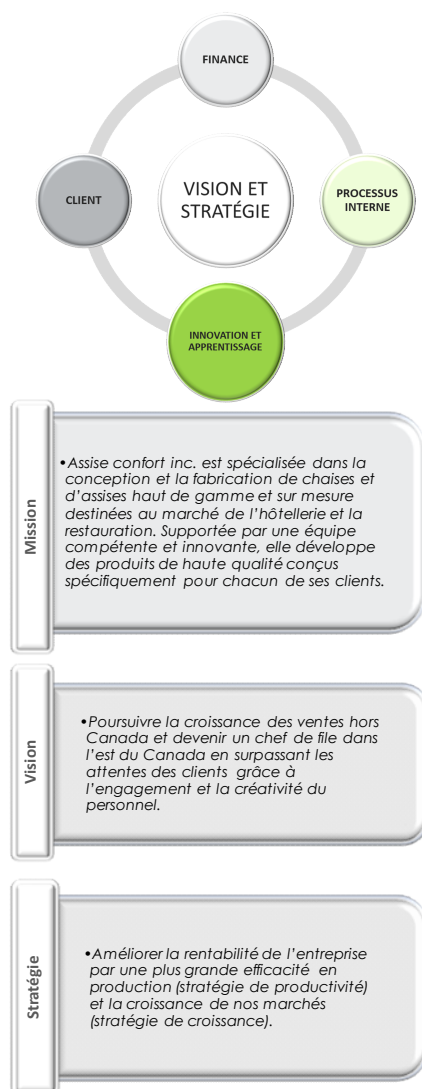
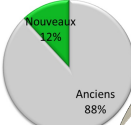
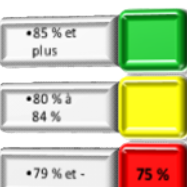
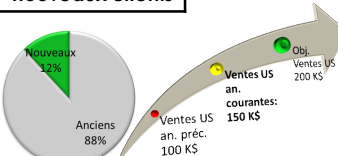
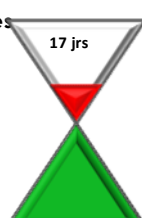
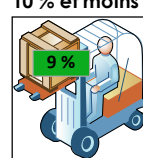
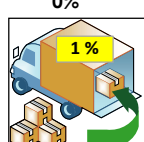


TABLEAU DE BORD PROSPECTIF		
PERSPECTIVE FINANCE		
Objectifs	Indicateurs	Cible
1- Améliorer la rentabilité	Augmentation des ventes	+ 15 %
	Marge bénéficiaire brute	45 % et plus
2- Conserver un équilibre financier malgré le développement des ventes	Ratio de fonds de roulement	2/1 et plus
	Ratio de capitalisation	35 % et plus
3- Accroître la productivité	Taux de main d'œuvre directe	20 % et moins
	Analyse d'écart temps de production (prévu VS réel)	Réel = ou < Prévu
PERSPECTIVE CLIENT		
Objectifs	Indicateurs	Cible
1- Obtenir une croissance des marchés	Proportion du chiffre d'affaires réalisé avec de nouveaux clients	10 % et plus
	Augmentation des ventes US	200 000 \$ et plus
2- Répondre aux besoins des clients	Taux de satisfaction des clients	80 % et plus
	Nombre de plaintes	- 25 %
3- Créer de la valeur au profit des clients	Respect du budget d'investissement des clients	85 % et plus
PERSPECTIVE PROCESSUS INTERNE		
Objectifs	Indicateurs	Cible
1- Respecter les délais de livraison	Proportion des délais respectés	90 % et plus
2- Réduire les temps de passage entre les processus	Temps moyen des commandes	15 jrs ouvrables
3- Éliminer les non-conformités	Rejet ou reprise du produit en usine	10 % et moins
	Retour du produit par le client	0%
PERSPECTIVE INNOVATION ET APPRENTISSAGE		
Objectifs	Indicateurs	Cible
1- Accroître la compétence des employés	Montant investi en formation	10 000 \$ et plus
2- Satisfaire les employés	Taux de satisfaction des employés	85 % et plus
3- Développer de nouveaux designs d'assises	Nombre de nouveaux designs développés	5 et plus

CAS « Assise confort inc. » : Mesurer et communiquer les résultats

Un modèle de compilation de résultats de tableau de bord prospectif est disponible en version Excel sur le site internet de la SADC Bellechasse-Etchemins au www.sadcbe.qc.ca dans la section « Boîte à outils ». Vous pouvez l'utiliser pour présenter vos résultats.

TABLEAU DE BORD PROSPECTIF					
"Assise confort inc."					
En date du : 30-09-2016					
PERSPECTIVE FINANCE					
1- Améliorer la rentabilité		2- Conserver un équilibre financier malgré le développement des ventes		3- Accroître la productivité	
Augmentation des ventes + 15 %		Ratio de fonds de roulement		Taux de main d'œuvre directe 20 % et moins	
Mensuel	Cumulatif année	2/1 et plus		Mensuel	Cumulatif année
15 %	17 %			20 %	19 %
Marge bénéficiaire brute 45% et plus		Ratio de capitalisation		Analyse d'écart temps de production (prévu VS réel)	
Mensuel	Cumulatif année	35% et plus		-3 %	
44 %	46 %			Tps réel Tps prévu	
PERSPECTIVE CLIENT					
1- Obtenir une croissance des marchés		2- Répondre aux besoins des clients		3- Créer de la valeur au profit des clients	
Proportion du chiffre d'affaires réalisé avec de nouveaux clients		Taux de satisfaction des clients		Respect du budget d'investissement des clients	
Augmentation des ventes US		80 % et plus		85 % et plus	
					
		+ 1%			
PERSPECTIVE PROCESSUS INTERNE					
1- Respecter les délais de livraison		2- Réduire les temps de passage entre les processus		3- Éliminer les non-conformités	
Proportion des délais respectés 90 % et plus		Temps moyen des commandes 15 jrs ouvrables		Rejet ou reprise du produit en usine	
				10 % et moins	
					
				Retour du produit par le client	
				0%	
					
PERSPECTIVE INNOVATION ET APPRENTISSAGE					
1- Accroître la compétence des employés		2- Satisfaire les employés		3- Développer de nouveaux designs d'assises	
Montant investi en formation 10 000 \$ et plus		Taux de satisfaction des employés 85 % et plus		Nombre de nouveaux designs 5 et plus	
				+5 et +	
				+3 - 4	
				+0-2	



SADC

Société d'aide au développement
des collectivités

BELLECHASSE-ETCHEMINS

494-B, rue Principale
Saint-Léon-de-Standon, QC
G0R 4L0
T : 418 642-2844
T : 1 866 642-2844
info@sadcbe.qc.ca
www.sadcbe.qc.ca