

LE PETIT LIVRE BLEU DES ÉBÉNISTERIES **ULTRA- PERFORMANTES**

ou « l'art de travailler efficacement ensemble plutôt
qu'inefficacement chacun tout seul dans son coin »



CIENAPPS |

SUITE DE LOGICIELS
INTÉGRÉE

On observe une grande variété d'entreprises au sein de l'ébénisterie : de petits ateliers, des PME, des méga-usines aux capacités de production énormes... pourtant, la taille d'une entreprise n'est pas gage de sa rentabilité.

Il y a de grandes entreprises qui projettent une *image* de réussite pour dissimuler un noyau confus où se perd beaucoup d'énergie. Des employés qui débutent leur quart de travail en rêvant déjà d'avoir fini, des « ça, c'est pas ma job », du stock qui ramasse la poussière sur les tablettes, des représentants qui promettent l'impossible avant d'en pelleter la responsabilité dans un autre département...

À l'inverse, on trouve des ateliers agiles qui « eux l'ont compris, l'affaire ». Des entreprises qui, avec un espace plancher et des effectifs comparables, parviennent pourtant à générer deux ou trois fois plus de profits que leurs concurrents. Des ébénisteries *ultra-performantes*.

Quel est le secret? Quelle est la formule magique qui exauce les vœux de rentabilité de ces entrepreneurs? Tout commence par la collaboration.

Redéfinir la collaboration

La collaboration est l'acte de travailler ou de réfléchir ensemble pour atteindre un objectif. En structurant toutes les facettes d'une entreprise pour exploiter au maximum la collaboration, le travail de chaque département se voit multiplié par les efforts des autres. Le « tout » devient alors beaucoup plus que la somme des parties.

Après plusieurs années à œuvrer auprès d'ébénisteries évoluant dans des marchés souvent très différents, l'équipe Cienapps a identifié dix pratiques de gestion répandues au sein des entreprises les plus performantes. Ces principes ont ensuite tracé les grandes lignes de notre propre offre de services, toujours dans le but d'encourager la collaboration et d'aider chaque ébénisterie à atteindre son plein potentiel. Voici notre top dix des meilleures pratiques, réunies pour atteindre l'*ultra-performance*.

DÉFINIR UN
BUT COMMUN

À quoi ressemble la réussite ?

Au hockey, on gagne quand on a compté plus de buts que l'adversaire après 60 minutes de jeu. C'est tout. Mais ça demeure le concept le plus important du jeu.

Parce que c'est seulement en sachant « qu'est-ce » qu'ils doivent faire pour gagner que les joueurs peuvent travailler en équipe, s'assigner des rôles et développer des stratégies gagnantes qui leur permettront d'atteindre leur but. Sans but commun, vous avez juste 40 gars assis dans un aréna qui se demandent quoi faire, ou pire encore, qui font ce qu'ils « pensent » qu'il faut faire pour gagner.

Votre entreprise a besoin d'un but à atteindre : c'est probablement quelque chose comme « faire de l'argent ». Ce but-là ne doit pas être secret : il doit être communiqué à toute votre équipe si vous voulez vraiment du travail « d'équipe ».

Une fois le but fixé, vous pouvez ensuite établir des objectifs précis et mesurables à atteindre pour chaque département, et même, pour chaque employé. Les délais de livraison sont trop longs? Travaillons à les raccourcir d'une semaine. Un employé se voit allouer 200 minutes pour compléter un projet? Faisons appel à ses idées et son expérience pour réduire le temps requis à 180 minutes.

Un but permet d'orienter la prise de décisions. « Est-ce que cette action-là nous rapproche de notre objectif »? Si c'est oui, go. Sinon, passons à la prochaine idée.

Un but augmente la motivation dans des moments critiques. S'il vous manque une seule vente pour atteindre votre objectif du mois... peut-être que vos représentants seront un peu plus motivés à retourner les courriels et les appels de clients potentiels.

Bref, on a plus de chance de réussir quand on sait c'est « quoi », réussir.

**SE CONCENTRER SUR
L'AUGMENTATION
DE LA
CAPACITÉ**

Les dépenses et les revenus

Si on réduit la comptabilité à sa plus simple expression, on peut s'en tirer avec seulement 2 colonnes : les dépenses et les revenus. Et pour être plus rentable, il faut soit réduire les dépenses ou augmenter les revenus.

Il y a une limite jusqu'où on peut réduire les dépenses : même le plus grand négociateur n'obtiendra pas d'escompte sur l'électricité, le salaire minimum et l'essence. Par contre, il y a toujours moyen d'augmenter le débit des revenus.

L'indicateur de performance le plus important à surveiller est le *délai de mise en œuvre* (ou *lead time*). Dans certaines ébénisteries, il s'écoule 6 semaines entre le moment où un client place sa commande et quand la cuisine est livrée chez lui. Dans d'autres, le même travail se fait en 2 jours. Devinez qui vend le plus de cuisines à la fin de l'année ?

Les entreprises ont tendance à étirer le délai de mise en oeuvre afin d'éviter les ruptures de production. Certains départements (ex: les ventes) roulent à fond la caisse pendant que d'autres en amont n'arrivent pas à fournir, provoquant une accumulation de produits. Pourquoi ne pas plutôt chercher à identifier, et surtout, *équilibrer* ce goulot qui ralentit la cadence ?

Lorsque tous les processus sont au point et qu'une usine peut rouler à *flot* continu, rien n'est plus payant que d'augmenter sa capacité de production. Les économies liées aux dépenses et à l'inventaire ressemblent à du p'tit change comparativement aux profits générés par une seule vente de plus - avec les mêmes dépenses !

RYTHMER LES
VENTES
EN FONCTION DE LA
CAPACITÉ

Comment trouver l'équilibre

Imaginez un entonnoir et un robinet. Vous ouvrez et fermez le débit d'eau, avec plus ou moins de pression, de façon complètement irrégulière. Par moments, l'eau s'accumule et déborde. À d'autres, l'entonnoir est vide. Ça vous rappelle votre usine ?

Les ventes et la production de votre entreprise doivent pouvoir s'ajuster l'une à l'autre. Ça ne sert à rien de vendre à tout prix si la production n'est pas en mesure de suivre. À l'inverse, si les ventes ralentissent et que votre usine roule sous sa capacité, vos « coûts par projet » seront plus élevés, mais surtout, vous ne tirerez pas profit de ventes potentielles.

Deux leviers permettent d'équilibrer les ventes en fonction du goulot de production : les délais de livraison et le prix de vente.

Si votre usine roule au maximum de sa capacité, repoussez les promesses de livraison : mieux vaut livrer un projet 100% profitable quelques semaines plus tard que de laisser les heures supplémentaires et les risques d'erreur accrus gruger vos profits immédiats.

Si les choses roulent plus tranquilles, mettez à profit votre souplesse pour offrir des « promotions créatives ». Toute vente – tant qu'elle couvre au moins le coût des matériaux – contribuera à amortir vos frais d'exploitation.

Pour ajuster vos leviers *correctement*, par contre, vous devez réunir toute l'information nécessaire pour établir et analyser vos prédictions de ventes, fixer des objectifs et surveiller l'impact de vos décisions.

CHOISIR LES PROJET
LES PLUS
RENTABLES

Voir le temps comme une commodité

Les ébénisteries doivent gérer toutes sortes d'imprévus et de demandes « au cas par cas » et « sur mesure » qui font fluctuer la rentabilité de chaque projet. À première vue, ça peut paraître impossible de déterminer l'équation « coûtant + marge de profit = prix de vente ».

Pourtant, si on considère la main-d'œuvre avec un taux horaire, le coût des matériaux et les frais d'exploitation de l'usine... tout ça finit par dévoiler le *véritable* prix coûtant d'un projet.

Et en connaissant le véritable coûtant... vous pouvez utiliser cette information comme levier pour influencer les profits et équilibrer votre goulot.

Orienter les ventes sur des produits à forte marge

Encouragez vos représentants à faire la promotion de produits à fort prix de vente ou ayant un faible coût de production. Identifiez les projets moins profitables et augmentez vos prix pour qu'ils le deviennent, ou cessez carrément de les offrir. Vous verrez que tout devient beaucoup plus simple lorsque vos clients s'intéressent à ce que vous faites de mieux – et qui est le plus rentable!

Équilibrer la production

Si vos prévisions de ventes n'augurent pas bien et que votre équipe de production risque de se tourner les pouces... soyez prêt à clore une vente même sous votre prix coûtant! Vous ne réaliserez pas de pleins *profits*, mais tant que vous couvrez le coût des matériaux, vous pourrez tout au moins contribuer un peu à la rentabilité.

Prendre de meilleures décisions

En maintenant à jour vos prévisions de main-d'œuvre et vos coûts de matériaux et en révisant les projets complétés, vous pourrez perfectionner vos prédictions au moment de soumissionner. Idéalement, vous devriez pouvoir évaluer *précisément* combien un projet vous rapportera *avant même* d'avoir conclu la vente, pour choisir les projets les plus rentables.

PLANIFIER
L'AVENIR

Savoir prioriser

« Tous » les projets ne peuvent pas être prioritaires. Ça revient au même que des feux de circulation qu'on laisserait toujours au vert, dans toutes les directions, parce qu'on ne veut pas qu'une seule voiture s'arrête.

Pour planifier adéquatement la production, une personne doit être en mesure d'avoir une vue d'ensemble. Ça implique de savoir refuser ou repousser certaines demandes pour favoriser les projets les plus profitables. Chaque décision doit être prise dans le but de maximiser la capacité de production (le goulot) et ne pas laisser de profits potentiels sur la table. Évidemment, votre prédiction ne deviendra réalité qu'avec la collaboration de vos employés.

Du temps alloué aux employés

En allouant un « budget-temps » à chaque tâche, vous donnez à votre équipe des paramètres clairs à respecter. Un « projet de 8 heures » devrait être complété en 8 heures, avec tout le soin et la minutie nécessaires.

Un projet de 2 heures, quant à lui, devrait être plus expéditif et demander un effort correspondant au temps alloué. Avec un objectif clair à atteindre, connu de tous, les membres de votre équipe voudront se surpasser et « battre » le délai fixé, pour terminer la journée avec un bilan positif. Mission accomplie.

Des dates de livraison fixes

Vos clients font également partie de l'équation. Impossible de planifier et d'optimiser votre usine si ces derniers changent continuellement les dates de livraison ! Insistez auprès de vos clients qu'une date de livraison est un engagement *mutuel*, et qu'ils sont tout aussi tenus de la respecter que vous. Ne fixez une date qu'une fois que le client dispose de toutes les informations nécessaires pour s'y engager.

Une planification adéquate vous permettra de vous assurer que les projets les plus importants aient toute la place dont ils ont besoin, pour maximiser le débit de production et la rentabilité de votre entreprise.

S'APPROVISIONNER
EN
JUSTE-À-TEMPS

Économiser, ça finit par coûter cher

C'est facile de tomber dans le piège de l'approvisionnement – les économies semblent si évidentes ! Pourtant, tout achat de matériau qui ne suit pas le rythme de la production est du gaspillage. À long terme, les économies de volume et de livraison sont éclipsées par les coûts liés à la gestion, la manipulation, l'entreposage, le risque de bris et surtout, le manque de liquidités pour accroître la capacité et augmenter la rentabilité de l'entreprise.

Plusieurs ébénisteries tiennent un inventaire important par crainte de manquer de stock ou pour pallier à des délais de livraison trop longs auprès des fournisseurs. Mais en se concentrant plutôt sur l'augmentation de leur capacité grâce à l'approvisionnement « juste à temps », les ébénisteries ultra-performantes finissent par atteindre un volume de commandes assez important, même « au fur et à mesure », pour être dans une meilleure position de négociation auprès de leur fournisseur.

Plutôt que de passer « une grosse commande de temps en temps », elles passent des commandes « respectables »... plusieurs fois par mois!

CONNECTER
PLUTÔT QUE
RECRÉER

Travailler avec les meilleurs éléments

Chaque logiciel a sa spécialité. Même si ça demeure possible de concevoir un dépliant promotionnel « correct » dans Word... un designer avec un logiciel de montage dédié pourra faire un bien meilleur travail en une fraction du temps.

Méfiez-vous des logiciels « tout-en-un » : s'ils peuvent paraître plus faciles à première vue, c'est précisément parce qu'ils n'ont pas la profondeur d'un véritable logiciel spécialisé. Le tout devient moins que la somme des parties.

Optez plutôt pour une solution où vos logiciels existants peuvent se connecter entre eux, pour partager l'information et automatiser des processus. Vous serez alors assuré de travailler avec les meilleurs éléments.

Logiciel de mise en production, logiciel de design, système comptable... les informations qu'ils contiennent devraient toutes être interreliées d'une solution à l'autre, pour éviter le travail en double. Et si, à première vue, certains logiciels ne semblent pas vouloir collaborer, rappelez-vous qu'une bonne équipe de programmeurs peut toujours créer les ponts nécessaires.

CENTRALISER
L'INFORMATION

Éviter le dédoublement du travail

Un des plus grands ennemis à la rentabilité, c'est le temps perdu : celui qui vous empêche de rouler à plein débit parce que vos employés sont occupés à faire « autre chose », comme chercher un dossier, rédiger une demande par courriel, retranscrire l'information manuscrite ou copier-coller des données d'un logiciel à l'autre. Ces minutes-là finissent par s'accumuler, mais ne se traduisent pas en projets livrés, ni en profits supplémentaires. D'où l'importance de réunir toutes les informations d'un projet au même endroit, à la portée de tous.

C'est un peu comme ranger les ustensiles dans le bon tiroir : pas besoin de virer la maison à l'envers lorsque vous avez besoin de l'épluche-patates.

Cependant, ce n'est pas tout de rassembler l'information : encore faut-il le faire avec la bonne plateforme. La solution adoptée doit être en mesure de se connecter à tous vos logiciels existants afin de recueillir, trier et rassembler l'information pertinente de manière automatisée. Et bien que tous devraient avoir accès à ce dossier commun, il est possible que vous préféreriez que des informations demeurent dissimulées aux yeux de certains utilisateurs – la ligne des profits, par exemple.

Connexion aux autres logiciels? Système de permissions? Ça commence à faire beaucoup de responsabilités pour un simple logiciel comptable, un logiciel de dessin ou « quelque chose de gossé vite-vite dans Excel ».

Ce qu'il vous faut? Un logiciel de gestion *dédié* aux ébénistes et dont la mission première est le traitement de l'information.

ÉVITER LE
CHAOS

Dans le doute, garder ça simple

Les choses se passent mieux quand c'est simple. Avec un objectif bien en vue et une démarche claire à suivre, attendez-vous à ce que votre entreprise devienne de plus en plus performante.

Pourtant, il finit toujours par y avoir des exceptions. Des « oui, mais qu'est-ce qu'on fait si... » et des « avez-vous pensé à ça ? ». Il faut combattre le réflexe des perfectionnistes de développer une seule solution « parfaite » qui puisse déjà répondre à *toute* éventualité, de tenir compte de toutes les exceptions, si le prix à payer est d'alourdir tout le processus...

Mieux vaut garder ça simple et trouver une manière *souple* d'intégrer les exceptions. Si votre formulaire à cocher présente 30 choix, mais que seulement 10 d'entre eux englobent la quasi-totalité des situations, n'incluez que ces 10 choix et ajoutez une case « autre » avec une ligne à remplir.

Un système simple, efficace et automatisé à 95% qui laisse place à 5% d'exceptions sera plus performant qu'un système 100% extra-compliqué que personne n'arrive à maîtriser.

DEVENIR
PARTENAIRE
AVEC SES
FOURNISSEURS

La collaboration sans frontières

L'amélioration continue et l'atteinte de l'ultra-performance ne se limitent pas aux quatre murs de votre usine. Si votre entreprise est un maillon de la chaîne et que quelque chose accroche avant (chez vos fournisseurs) ou après (chez un entrepreneur général ou les clients), ça aura nécessairement un impact sur vos propres opérations.

Plutôt que de vous battre uniquement à négocier le plus bas prix, cherchez à devenir un client *important* chez vos fournisseurs. Un client chez qui les commandes sont livrées à temps, sans marchandise défectueuse, à un rythme qui s'aligne avec l'ordre de votre production et en s'assurant de toujours avoir accès à l'information juste pour chaque produit : prix, disponibilité, description... Les gains engendrés par des opérations ultra-performantes sont beaucoup plus importants que les maigres économies d'un rabais de volume. Le temps perdu à retranscrire de l'information peut alors être appliqué à stimuler la production et faire croître les ventes.

Expliquez ce que vous cherchez à accomplir à vos fournisseurs : les meilleurs d'entre eux comprendront qu'ils ont tout à gagner à vous soutenir pendant votre quête de rentabilité.

CONCLUSION

Voilà. Tous les secrets sont dévoilés. La recette de l'ultra-performance est entre vos mains.

Nous avons observé que la rentabilité des entreprises à succès passe par la collaboration. 10 pratiques de gestion permettent aux ébénisteries de générer un maximum de valeur en stimulant le travail de concert entre les différentes facettes de leur entreprise :

- Définir un but commun
- Se concentrer sur l'augmentation de la capacité
- Rythmer les ventes en fonction de la capacité
- Choisir les projets les plus rentables
- Planifier l'avenir
- S'approvisionner en juste à temps
- Connecter plutôt que recréer
- Centraliser l'information
- Éviter le chaos
- Devenir partenaire avec ses fournisseurs

La meilleure recette du monde, si elle demeure oubliée au fond du tiroir, n'aura pas plus de saveur qu'un bout de papier. Si vous êtes prêt à accueillir le changement, à redéfinir la collaboration au sein de votre entreprise et à voir vos relations avec vos fournisseurs d'un œil différent, il est temps de mettre ces principes en place.

La route peut paraître longue jusqu'au fil d'arrivée. Si vous souhaitez atteindre vos objectifs plus rapidement et profiter d'une transition sans embûche, le logiciel de gestion Cienapps réunit *déjà* tout ce dont une ébénisterie a besoin pour connaître du succès. Après tout, il a été développé sur mesure, selon les dix principes énumérés ci-haut.

Prêt à rejoindre les rangs des ébénisteries ultra-performantes ?

La prochaine étape se trouve sur www.cienapps.com

1. PLANIFICATION

Un outil de planification qui vous permet d'optimiser la capacité de production de votre usine. Évitez le temps supplémentaire et lissez la production.

2. OBJECTIFS

Fixez des objectifs de production clairs et communiquez efficacement les priorités à employés. Donnez-leur un but à atteindre, et la motivation pour se dépasser.

3. APPROVISIONNEMENT

Oubliez les ruptures de stock et les oublis d'achat : avec l'approvisionnement en « juste à temps », vous avez toujours les matériaux qu'il vous faut, au moment où vous en avez besoin.

4. RENTABILITÉ

Plus besoin de deviner votre coût de revient! Calculez exactement combien un projet va rapporter avant même de conclure une nouvelle entente, puis ajustez au fur et à mesure que le projet avance.

5. CENTRALISATION DE L'INFORMATION

Coupez dans le temps perdu en réunissant toute l'information d'un projet à UN SEUL endroit, avec un système de permissions pour contrôler quelles informations peuvent être affichées.

6. DESSIN

Importez directement vos projets depuis votre logiciel de dessin pour générer une liste détaillée des matériaux et composantes dont vous aurez besoin. C'est magique!

7. GESTION DES VENTES

Ayez le plein contrôle sur vos ventes, avec un CRM présentant un historique complet pour chaque client potentiel, afin d'assurer un meilleur suivi et clore plus de ventes.

8. ACHAT EN LIGNE CENTRALISÉ

Cienapps communique parfaitement avec Cieblink, la seule plateforme d'achat en ligne qui vous permet de commander chez TOUS vos fournisseurs.

9. FACTURATION

Connectez Cienapps à votre logiciel de comptabilité pour automatiser le traitement de vos factures, sans retranscription et sans oubli.

10. FORMULAIRE PERSONNALISABLE

Bâissez un formulaire qui pose les bonnes questions au moment de préparer une soumission, pour accélérer le travail et éviter les oublis.

Vous connaissez maintenant les secrets
de l'ultra-performance :

ÊTES-VOUS PRÊT À LES APPLIQUER ?

Visitez **cienapps.com** pour découvrir un outil de gestion
pour les ébénisteries qui exploite pleinement les principes
présentés dans cet ouvrage.



CIENAPPS

Cienapps Software
450-323-1003 / 1-844-323-1003
info@cienapps.com
www.cienapps.com

planit
canada

Planit Canada
888-824-1474
info@planitcanada.ca
www.planitcanada.ca