



Analyse Comparative
Industrie du mobilier de maison

Octobre 1997

(also available in English)



*Industry
Sector
Consumer
Products Industries*

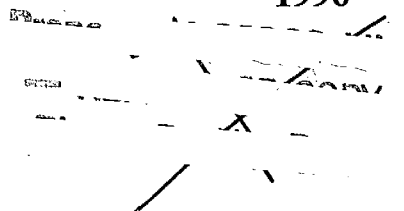
*Secteur
de l'industrie
Industries des produits
de consommation*

Canada¹³³

LA RECHERCHE DE L'EXCELLENCE

ANALYSE COMPARATIVE
DES
FABRICANTS CANADIENS ET AMÉRICAINS DE MOBILIER DE
MAISON

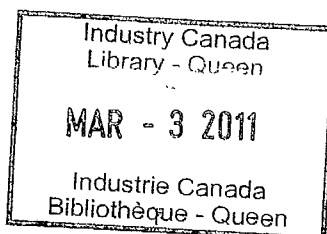
FONDÉE SUR LES RENSEIGNEMENTS DE L'EXERCICE FINANCIER
1996



REPÈRES D'EXCELLENCE

ET

MEILLEURES PRATIQUES D'EXPLOITATION



ANALYSE COMMANDÉE PAR INDUSTRIE CANADA

CHARLES E. NAPIER COMPANY LTD.
OTTAWA (ONTARIO), CANADA

En collaboration avec

AKTRIN RESEARCH INSTITUTE
OAKVILLE (ONTARIO), CANADA

TABLE DES MATIÈRES

	Page
1.0 TOILE DE FOND DE L'ÉTUDE	1
2.0 PROFILS DES PARTICIPANTS À L'ÉTUDE	
2.1 Fabricants canadiens de mobilier de maison	2
2.2 Fabricants de mobilier américains	3
2.3 Détaillants de mobilier canadiens	3
3.0 LA CONCURRENCE MONDIALE	
3.1 Les facteurs concurrentiels à l'échelle mondiale	6
3.2 La performance des É.-U. par rapport à celle du Canada	9
3.3 Les facteurs de succès des entreprises	11
3.4 Les domaines d'excellence de l'entreprise	12
3.5 Les domaines d'excellence de la fabrication	12
3.6 Les changements recommandés par les détaillants	13
3.7 Les participants aux salons de meubles	14
3.8 Les préférences d'achat des détaillants - produits canadiens par opposition aux produits importés	14
4.0 LES REPÈRES D'EXCELLENCE	
4.1 Introduction	
4.1.1 Analyse comparative	15
4.1.2 Utilisation des repères d'excellence	16
4.2 Les repères d'excellence au niveau des entreprises	
4.2.1 Le rendement de l'actif	18
4.2.2 La rentabilité par rapport au chiffre d'affaires	19
4.2.3 Les comptes clients	20
4.2.4 Les mauvaises créances exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires net	21
4.2.5 L'accroissement moyen du chiffre d'affaires de l'exercice sur une période de cinq ans	22
4.2.6 L'utilisation de la capacité de production	23
4.3 Les repères d'excellence au niveau de la fabrication	
4.3.1 Le coût de fabrication exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires net .	24
4.3.2 Le coût des matériaux exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires net .	25
4.3.3 La main-d'œuvre de la production exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires net	26
4.3.4 Le taux de rémunération horaire moyen	27

	Page
4.3.5 Les frais généraux de production exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires net	28
4.4 Les repères d'excellence au niveau des dépenses d'exploitation	
4.4.1 Les dépenses d'exploitation totales exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires net	29
4.4.2 Les frais d'entreposage et d'expédition exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires net	30
4.4.3 Les frais liés aux ventes et au marketing exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires net	31
4.4.4 Les salaires et les commissions associés aux ventes et au marketing exprimés en pourcentage des dépenses liées aux ventes et des frais de marketing	32
4.4.5 Les frais de publicité et de promotion exprimés en pourcentage des frais liés aux ventes et au marketing	33
4.4.6 Les coûts des salles de montre exprimés en pourcentage des frais liés aux ventes et au marketing	34
4.4.7 Les frais administratifs exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires net	35
4.4.8 Le coût de la main-d'œuvre administrative exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires net	36
4.4.9 Les frais liés aux systèmes d'information exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires net	37
4.4.10 Frais de formation par employé	38
4.5 Le repère d'excellence pour la valeur ajoutée	
4.5.1 La valeur ajoutée par pied carré d'espace de production à 90 % de la capacité	39
4.6 Le repère d'excellence pour l'utilisation de l'espace	
4.6.1 Le chiffre d'affaires net par pied carré d'espace de production à 90 % de la capacité	40
4.7 Le repère d'excellence pour la capitalisation de la main-d'œuvre	
4.7.1 L'investissement dans la machinerie et l'outillage par employé de la production	41
4.8 Les repères d'excellence au niveau de la productivité de la main-d'œuvre	
4.8.1 Le chiffre d'affaires net selon le nombre total d'employés	42
4.8.2 Le chiffre d'affaires net par employé de la production	43
4.8.3 Le chiffre d'affaires net par employé administratif et du Système d'information de gestion (SIG)	44
4.8.4 Le coût total de la main-d'œuvre exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires net	45

	Page
4.9 Les repères d'excellence au niveau de la gestion des stocks	
4.9.1 Le stock des matières exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires net	46
4.9.2 Les produits en cours de fabrication exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires net	47
4.9.3 Le stock de produits finis exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires net	48
4.10 Les repères d'excellence au niveau de l'utilisation de l'actif	
4.10.1 Actif d'exploitation par tranche de 1 000 \$ du chiffre d'affaires net	49
4.10.2 Les actifs à court terme par tranche de 1 000 \$ du chiffre d'affaires net	50
4.10.3 Le stock total par tranche de 1 000 \$ du chiffre d'affaires net	51
4.10.4 Les comptes clients par tranche de 1 000 \$ du chiffre d'affaires net	52
4.10.5 L'investissement dans les immobilisations par tranche de 1 000 \$ du chiffre d'affaires net à 90 % de la capacité	53
4.10.6 L'investissement dans les immeubles par tranche de 1 000 \$ du chiffre d'affaires net à 90 % de la capacité	54
4.10.7 L'investissement dans la machinerie et l'outillage par tranche de 1 000 \$ du chiffre d'affaires net à 90 % de la capacité	55
4.10.8 L'investissement dans l'actif des systèmes informatiques par tranche de 1 000 \$ du chiffre d'affaires net	56
4.11 Les repères d'excellence au niveau du développement de nouveaux produits	
4.11.1 Le coût de développement de nouveaux produits exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires net	57
4.11.2 La fabrication de nouveaux produits exprimée en pourcentage de la conception de nouveaux produits	58
4.12 Le repère d'excellence au niveau de la distribution	
4.12.1 Le temps moyen du cycle de production	59
4.13 Le repère d'excellence au niveau des exportations	
4.13.1 Ventes à l'exportation exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires net	60
4.14 Les repères d'excellence au niveau de la gestion de la qualité	
4.14.1 Les retours exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires net	61
4.14.2 La valeur des produits rejetés lors de l'inspection finale exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires net	62
4.14.3 Le coût du service correctif exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires net	63
5.0 UNE ANALYSE DES PRATIQUES D'EXPLOITATION ACTUELLES	
5.1 Développement de produits	
5.1.1 Du prototype à la production	64

	Page
5.1.2	Utilisation de technologies de pointe 65
5.1.3	Sources d'idées pour les nouveaux produits 65
5.1.4	Conception, achat ou octroi d'une licence 66
5.1.5	Nouveaux produits fabriqués selon des conceptions sous licence 66
5.2	Fabrication
5.2.1	Utilisation de l'automatisation 66
5.2.2	Secteurs d'avantages concurrentiels 67
5.2.3	Modifications futures à la fabrication 68
5.2.4	Production pour le stock ou une commande 68
5.2.5	Fabrication et préproduction de composants 69
5.2.6	Composants achetés 69
5.2.7	Passation de contrats à l'extérieur 70
5.2.8	Suivi de la productivité de la main-d'œuvre 70
5.2.9	Suivi du gaspillage des matériaux 71
5.2.10	Temps du cycle de production 71
5.2.11	Emballage des produits 71
5.3	Gestion de la qualité
5.3.1	Méthodologies d'inspection 72
5.3.2	Responsabilité en matière d'inspection 72
5.3.3	Normes de qualité interne 72
5.3.4	Définition des paramètres de qualité 73
5.3.5	Certification ISO 73
5.3.6	Coût du service après vente 74
5.4	Ventes et marketing
5.4.1	Établissement du prix d'un nouveau produit 74
5.4.2	Obstacles à la croissance 74
5.4.3	Salles de montre 76
5.4.4	Matériel de soutien des ventes 76
5.4.5	Formation des détaillants 77
5.4.6	Publicité des coopératives 77
5.4.7	Le marketing de la qualité 78
5.4.8	Loyauté à la marque 78
5.4.9	Gestion des ventes à l'exportation 79
5.5	Étude de marché
5.5.1	Étude de marché des fabricants 79
5.5.2	Recherche à l'interne ou sous contrat 80
5.5.3	Sources de renseignement 80
5.5.4	Renseignements recueillis 80
5.5.5	Rôle dans le succès de l'entreprise 80
5.5.6	Étude de marché des détaillants 81
5.5.7	Rétroaction des détaillants 82

5.6	Système informatique	
5.6.1	Équipement et configuration	82
5.6.2	Degré d'intégration	83
5.6.3	Utilisation de l'EDI	83
5.6.4	Rôle dans la réussite de l'entreprise	83
5.6.5	Modifications futures au système informatique	84
5.7	Ressources humaines	
5.7.1	Programmes de formation	84
5.7.2	Programmes d'avantages sociaux	85
6.0	MEILLEURES PRATIQUES D'EXPLOITATION	
6.1	Développement de nouveaux produits	86
6.2	Automatisation de la fabrication	86
6.3	Utilisation de cellules de production	87
6.4	Production pour une commande ou pour les stocks	88
6.5	Suivi de la productivité de la main-d'œuvre	88
6.6	Suivi du gaspillage de matériel	88
6.7	Gestion de la qualité	89
6.8	Soutien des ventes	89
6.9	Étude de marché	90
6.10	Technologie de l'information	90
6.11	Formation du personnel	91
6.12	Avantages sociaux des employés	91

SECTION 1.0

TOILE DE FOND DE L'ÉTUDE

1.0 TOILE DE FOND DE L'ÉTUDE

Cette étude a été commandée par Industrie Canada en 1996. Son objectif consistait à élaborer une série de repères d'excellence, à l'intention des fabricants de mobilier de maison. Ces 50 repères d'excellence sont présentés à la **section 4**.

En Amérique du Nord, les fonctions commerciales des fabricants de mobilier et des détaillants de mobilier sont séparées mais complémentaires, et dans une grande mesure interdépendantes. Pour comprendre le marché du mobilier de maison, il a donc été essentiel d'inclure une sélection des détaillants de mobilier de maison dans l'étude. Les critères de sélection sont fournis à la **section 2**.

Le mobilier de maison, aux fins de l'étude, a été défini comme incluant les meubles rembourrés, les meubles en bois et les meubles en métal. Pour que les repères fixés représentent le quartile supérieur de l'excellence en Amérique du Nord, on a élaboré des critères de sélection afin d'identifier les participants potentiels à l'étude. Ces critères sont présentés à la **section 2**, ainsi que les profils des détaillants canadiens et des fabricants canadiens et américains qui ont participé à l'étude.

Bien que l'étude ait mis l'accent sur l'établissement de repères d'excellence, elle a recueilli aussi une mine de renseignements sur les pratiques d'exploitation des détaillants canadiens et des fabricants canadiens et américains. Ces informations ont été analysées et sont présentées à la **section 5**.

La **section 3** analyse les nombreux aspects de la concurrence mondiale sur le marché du mobilier de maison en Amérique du Nord, tels que perçus par les fabricants et les détaillants. Bien que leurs opinions soient semblables dans de nombreux domaines, elles diffèrent sur un certain nombre de points importants.

Finalement, à la **section 6**, on a effectué une sélection des meilleures pratiques d'exploitation des fabricants, dont bon nombre sont des composites de ce qu'un certain nombre de participants font déjà.

SECTION 2.0

**PROFILS DES PARTICIPANTS À
L'ÉTUDE**

- ▶ Le chiffre d'affaires annuel total des participants en 1996 représentait 27 % de l'ensemble des livraisons canadiennes de mobilier de maison.
- ▶ Les 20 participants canadiens représentaient 3 % du nombre total des fabricants de mobilier de maison au Canada.
- ▶ Le nombre d'employés des 20 participants canadiens en 1996 équivalait à 26 % de l'emploi total du secteur.

2.2 Fabricants de mobilier américains

Voici les critères qui ont servi à désigner les fabricants américains de mobilier de maison comme des participants possibles à l'étude :

- ▶ Leur localisation au sud-est dans la région de High Point, en Caroline du Nord, afin de réduire au minimum les déplacements nécessaires pour recueillir des renseignements.
- ▶ Les fabricants américains mentionnés par les détaillants de mobilier canadiens comme ayant contribué le plus à leur succès.
- ▶ Les fabricants recommandés par le bureau d'Aktrin à High Point.

- ▶ Nombre de participants 4 entreprises, filiales ou divisions opérationnelles
- ▶ Chiffre d'affaires net annuel

Jusqu'à 20 M\$	1
20 M\$ à 50 M\$	2
Plus de 50 M\$	1
- ▶ Chiffre d'affaires total en 1996 170,5 M\$
- ▶ Produits

Mobilier en bois	1
Meubles rembourrés	3
- ▶ Exportations 1 % du chiffre d'affaires net

2.3 Détaillants de mobilier canadiens

Voici les critères qui ont servi à désigner les détaillants de mobilier canadiens comme des participants possibles à l'étude :

- ▶ Que leurs opérations soient situées au Québec et en Ontario afin de réduire au minimum les déplacements nécessaires pour recueillir des renseignements.
- ▶ Que la sélection finale inclue des entreprises représentant des détaillants de mobilier indépendants, des chaînes de magasins de mobilier, des grands magasins, des groupes d'acheteurs et si possible des maisons de commerce.

▶ Taille des entreprises en fonction de leur chiffre d'affaires annuel	Jusqu'à 5 M\$	1 entreprise
	5 M\$ à 10 M\$	1 entreprise
	10 M\$ à 50 M\$	7 entreprises
	50 M\$ et plus	6 entreprises
▶ Type d'entreprise	Indépendante	4 entreprises
	Groupe d'acheteurs	3 entreprises
	Chaîne	5 entreprises
	Grand magasin	2 entreprises
	Maison de commerce	1 entreprise

SECTION 3.0

LA CONCURRENCE MONDIALE

Introduction

Au cours de la dernière décennie, le mobilier de maison est devenu un produit mondial. On trouve de plus en plus de meubles fabriqués au Canada, aux É.-U., au Mexique, à Taïwan, en Chine, en Italie, etc., dans les rayons de la plupart des grands détaillants de mobilier. Ce phénomène a certes été facilité par les accords de libre-échange tels que l'ALENA. Cependant, la mondialisation de l'industrie du meuble semble autant attribuable à l'achat de meubles de fournisseurs outre-mer par les détaillants qu'aux ventes dynamiques de produits sur les marchés d'exportation. Les salons internationaux du mobilier comme celui de High Point jouent un rôle prépondérant dans la mondialisation, en ce sens que des fabricants du monde entier peuvent montrer leurs produits aux détaillants nord-américains et d'outre-mer.

La réussite au niveau des entreprises, toutefois, dépend encore de l'acheteur au détail qui décide de se procurer votre produit plutôt que celui des compétiteurs. Par conséquent, pour réussir, il est impératif de comprendre la décision d'achat de l'acheteur au détail. Au risque de trop simplifier la situation, notre expérience révèle que le consommateur, qui tente de prendre une décision d'achat, évalue cinq facteurs concurrentiels de base : *le prix, la conception, la qualité, la livraison et le service*. La décision d'achat commence par une sélection initiale des produits disponibles selon ceux qui répondent généralement aux critères préétablis et ceux qui ne les satisfont pas. On évalue ensuite chaque produit qui répond à ces critères selon les cinq facteurs concurrentiels et l'on met au point un coefficient de pondération global. Le produit doté du coefficient de pondération le plus élevé sera celui que le consommateur achètera. Naturellement, ce processus est très subjectif dans la plupart des cas. Toutefois, s'il était possible de désigner une large gamme de facteurs concurrentiels, puis de les classer par ordre d'importance, les résultats donneraient un tableau beaucoup plus clair de la dynamique de concurrence sur le marché mondial du meuble.

En collaborant avec l'industrie du meuble au cours des 12 dernières années, nous avons déterminé 17 facteurs concurrentiels qui sont liés directement ou indirectement à la décision d'achat de l'acheteur au détail. À l'article 3.1, nous avons demandé à 24 fabricants et à 15 détaillants de pondérer chacun de ces facteurs selon son influence sur le volume des ventes. Les fabricants considéraient le détaillant comme leur client et les détaillants se tournaient vers les acheteurs au détail. On a ensuite classé les facteurs. Une comparaison des résultats donne des idées intéressantes sur les priorités perçues par chaque groupe.

Pour obtenir d'autres vues, on a demandé aux fabricants d'indiquer leurs trois principaux facteurs de succès et les points où ils excellaient en tant qu'entreprises et manufacturiers de mobilier. Par ailleurs, nous avons recueilli des opinions intéressantes sur le marché tel qu'il est perçu par les détaillants.

La majorité de ces informations est évidemment subjective. Cependant, puisqu'elles comparent des opinions différentes du marché, il s'agit d'une base utile pour élaborer des priorités concurrentielles. Elles laissent aussi supposer que si les fabricants et les détaillants étaient davantage prêts à collaborer que par le passé, cela améliorerait probablement leurs volumes des ventes et leur rentabilité.

3.1 Les facteurs concurrentiels à l'échelle mondiale

- ▶ Pour amorcer le processus de l'évaluation de la concurrence mondiale sur le marché nord-américain du mobilier de maison, on a choisi 17 facteurs concurrentiels objectifs.
- ▶ Ces facteurs ont été ensuite pondérés individuellement par les fabricants de mobilier canadiens et américains et par les détaillants de mobilier canadiens qui ont participé à l'étude. La pondération était fondée sur l'influence perçue sur le volume des ventes. On a attribué à chaque facteur un coefficient de pondération sur une échelle de 1 à 10, où 10 était le plus élevé et 1 le plus faible. Les facteurs ont alors été classés selon leur pondération moyenne.

Facteurs concurrentiels par opposition au volume des ventes	Détaillants canadiens		Fabricants canadiens		Fabricants américains	
	Rang	Poids	Rang	Poids	Rang	Poids
LIVRAISON Temps qui s'écoule entre la passation d'une commande et l'arrivée des marchandises.	1	9,1	3	8,3	6	6,8
QUALITÉ DU PRODUIT Qualité de l'exécution, état à l'arrivée, absence de plaintes auprès du service après vente.	2	9,0	1	8,9	3	8,0
SERVICE Service avant et après vente offert par le fabricant.	3	8,6	4	7,9	7	6,3
FORMATION Formation assurée au personnel des ventes du détaillant par le fabricant.	4	8,2	N/D	N/D	N/D	N/D
CONCEPTION DU PRODUIT Style et forme du produit, matériaux qui entrent dans sa composition et utilité.	4	8,2	2	8,7	2	8,3
PRIX DE DÉTAIL Prix facturé par le détaillant.	5	7,3	5	7,7	5	7,3
RÉPUTATION Nom et réputation du fabricant.	6	6,7	11	6,4	6	7,0

Facteurs concurrentiels par opposition au volume des ventes	Détaillants canadiens		Fabricants canadiens		Fabricants américains	
	Rang	Poids	Rang	Poids	Rang	Poids
SOUTIEN AU MARKETING Documentation sur les produits, matériel de PLV, vues en coupe, etc., publicité co-op.	7	6,5	5	7,7	4	7,8
CONDITIONS DE VENTE Conditions de vente du fabricant.	8	6,1	N/D	N/D	N/D	N/D
RECONNAISSANCE DE LA MARQUE Reconnaissance de la marque nominative du fabricant par les clients au détail.	9	5,1	11	6,4	6	7,0
GAMME DE PRODUITS Gamme de produits disponibles dans chacune des lignes ou des collections de produits du fabricant.	10	4,9	6	7,6	7	6,3
PRIX AU DÉTAILLANT Prix fait au détaillant par le fabricant.	N/D	N/D	8	7,4	5	7,3
ACTIVITÉS DE MARKETING Activités de marketing du fabricant.	N/D	N/D	5	7,7	4	7,8
SALLES DE MONTRE Salles de montre du fabricant.	N/D	N/D	7	7,5	3	8,0
ÉTUDE DE MARCHÉ Étude de marché effectuée par le fabricant.	N/D	N/D	3	6,1	9	3,5
MATÉRIAUX Matériaux utilisés par le fabricant.	N/D	N/D	5	7,7	1	8,8
RÉTROACTION DU DÉTAILLANT Rétroaction du marché reçue du détaillant par le fabricant.	N/D	N/D	9	7,3	4	7,8

Les fabricants canadiens par rapport aux détaillants canadiens

- ▶ Dans un monde idéal, on pourrait s'attendre à ce que les détaillants et les fabricants attribuent environ la même pondération à chacun des facteurs concurrentiels. Dans une certaine mesure, cela a été le cas. Toutefois, il y a eu quelques exceptions.
- ▶ **La livraison** a été classée comme le facteur concurrentiel le plus important par les détaillants avec un coefficient de pondération moyen de 9,1. Les fabricants l'ont classée en troisième position à 8,3. Cela laisse supposer que les fabricants n'insistent peut-être pas assez sur la réduction de leurs délais de livraison.
- ▶ **La qualité du produit** a été pondérée presque également par les fabricants et les détaillants à 8,9 et 9,0. La qualité est perçue par les deux groupes comme étant l'un des deux principaux facteurs concurrentiels.
- ▶ **Le service avant et après vente** a été classé à un niveau un peu plus élevé par les détaillants, ce qui est compréhensible puisqu'ils doivent résoudre les problèmes soulevés par leurs clients au détail.
- ▶ **La formation du personnel des ventes du détaillant** a été classée au quatrième rang par les détaillants. Les fabricants admettent qu'ils ont une responsabilité dans ce domaine mais qu'ils ne sont pas assez bien organisés pour offrir une formation officielle. La majeure partie de la formation est donnée par des représentants du service après vente du fabricant, qui à son tour doit recevoir une formation du fabricant afin d'être en mesure d'offrir ce service.
- ▶ **La conception du produit** a été classée quatrième par les détaillants et deuxième par les fabricants. Les coefficients de pondération de 8,2 et de 8,7 étaient raisonnablement semblables.
- ▶ Les coefficients de pondération de 7,3 et de 7,7 du **prix de détail** étaient étonnamment proches.
- ▶ Les coefficients de la valeur de la **reconnaissance de la marque** pour l'obtention d'un volume des ventes étaient sensiblement différents, les détaillants lui accordant 5,1 et les fabricants 6,4. Cette tendance renforce la perception que les détaillants ont réduit le mobilier à un produit pour lequel la reconnaissance de la marque a peu d'importance.
- ▶ Les fabricants classaient **la gamme de produits** au sixième rang et lui accordaient un coefficient de pondération de 7,6. Les détaillants, par contre, la classaient au dixième rang et lui donnaient une pondération de 4,9. Cet écart peut refléter une répugnance de la part des petits détaillants à avoir des stocks complets.

- ▶ *L'étude de marché* n'a pas été pondérée par les détaillants. Les fabricants lui ont attribué un coefficient de pondération de 6,1, ce qui l'a classée au douzième rang. Cependant, bien que les fabricants n'effectuent actuellement que des travaux modestes dans ce domaine, ils souhaiteraient en tant que groupes, en réaliser beaucoup plus dans un avenir rapproché. Ils se classeraient alors en troisième position avec un coefficient de pondération de 8,1.
- ▶ Les détaillants n'ont pas classé *la rétroaction des détaillants*. Les fabricants lui ont attribué un coefficient de pondération de 7,3, ce qui la classait au neuvième rang. Ce rang semble bas et est probablement dû au fait que les fabricants n'ont pas développé suffisamment ce canal d'information.

Les fabricants canadiens par rapport aux fabricants américains

- ▶ Le classement relatif des facteurs concurrentiels liés directement au produit, dont la conception du produit, la qualité du produit, les matériaux, le prix au détaillant et le prix de détail est relativement uniforme entre les fabricants canadiens et leurs homologues américains, les fabricants américains mettant un peu plus l'accent sur les matériaux utilisés.
- ▶ Dans le domaine de la performance du fournisseur, dont la livraison, la réputation, le soutien au marketing, la reconnaissance de la marque et les activités de marketing, les résultats sont semblables, sauf pour la livraison à laquelle les fabricants américains attribuent une pondération beaucoup plus faible.
- ▶ L'étude de marché est classée à un niveau peu élevé à la fois par les fabricants canadiens et les fabricants américains. Les premiers semblent admettre la lacune et affirment qu'ils ont l'intention de mettre davantage l'accent sur ce domaine à l'avenir.

3.2 La performance des É.-U. par rapport à celle du Canada

- ▶ On a demandé aux détaillants canadiens d'évaluer la performance de leurs fournisseurs de mobilier américains à comparer aux fournisseurs canadiens. Les évaluations étaient fondées sur les critères suivants : entreprises américaines bien meilleures, un peu meilleures, un peu moins bonnes et beaucoup moins bonnes que leurs homologues canadiennes. Ces évaluations ont reçu un coefficient de pondération de 10, 7,5, 5, 2,5 et 0 sur une échelle de 1 sur 10.
- ▶ Tous les facteurs de pondération supérieurs à 5 indiquent donc que la performance des fabricants américains a été jugée meilleure à celle des canadiens.

Facteurs concurrentiels	Pondération
LIVRAISON Temps qui s'écoule entre la passation d'une commande et l'arrivée des marchandises.	4,9
QUALITÉ DU PRODUIT Qualité de l'exécution, état à l'arrivée, absence de plaintes auprès du service après vente.	1,9
SERVICE Service avant et après vente offert par le fabricant.	4,4
FORMATION Formation assurée au personnel de vente du détaillant par le fabricant.	5,2
CONCEPTION DU PRODUIT Style et forme du produit, matériaux qui entrent dans sa composition et utilité.	7,1
PRIX DE DÉTAIL Prix facturé par le détaillant.	5,7
RÉPUTATION Nom et réputation du fabricant.	5,3
SOUTIEN AU MARKETING Documentation sur les produits, matériel de publicité au point de vente, vues en coupe, etc., publicité co-op.	5,2
PUBLICITÉ Contribution du fabricant, publicité et promotion du détaillant.	5,2
CONDITIONS DE VENTE Conditions de vente du fabricant.	2,6
RECONNAISSANCE DE LA MARQUE Reconnaissance de la marque nominative du fabricant par les clients au détail.	5,2
GAMME DE PRODUITS Gamme de produits disponibles dans chacune des lignes ou des collections de produits du fabricant.	8,7

- ▶ Les seuls domaines où la performance des É.-U. est considérée comme bien meilleure que celle du Canada sont la *gamme de produits* avec un coefficient de pondération de 8,7 et la *conception du produit* avec un coefficient de pondération de 7,1.
- ▶ Par contre, la *qualité du produit* américain a été pondérée à un niveau beaucoup plus bas que la qualité du produit canadien.

- ▶ Le *prix au détaillant* du fabricant américain était considéré comme marginalement meilleur que le prix au détaillant canadien. Dans ce contexte, les fabricants canadiens estimaient que la parité entre le dollar canadien et le dollar américain était de l'ordre de 0,84 \$ à 0,80 \$. Lorsque le taux de change était supérieur à 0,84 \$, les fabricants canadiens qui vendaient leurs produits sur le marché américain commençaient à être moins concurrentiels.

3.3 Les facteurs de succès des entreprises

- ▶ Les fabricants de mobilier canadiens et américains ont été priés d'énumérer les facteurs qui, à leur avis, avaient le plus contribué à la réussite de leur entreprise.
- ▶ Ces facteurs sont indiqués au tableau ci-dessous et ont été classés selon le nombre de fois qu'ils ont été mentionnés.

Facteurs de succès	Canada		É.-U.	
	Rang	N ^{bre} de fois mentionnés	Rang	N ^{bre} de fois mentionnés
Qualité du produit.	1	10	1	2
Conception du produit.	1	10	1	2
Qualité des employés et de la structure organisationnelle.	2	6		
Capacité d'offrir des délais de livraison plus courts.	3	5		
Organisation efficace de la force de vente et du marketing.	3	5	2	1
Offre d'un meilleur rapport qualité/prix.	4	4		
Disponibilité de capitaux pour l'expansion.	5	3		
Qualité des détaillants.	5	3		
Capacité de maîtriser les coûts.	5	3		
Capacité d'assurer une gestion stratégique.	6	2		
Valeur relative du dollar canadien.	6	2		
Qualité du personnel des ventes américain.	6	2		
Flexibilité de l'organisation de fabrication et par	6	2	2	1
Capacité de déceler et de desservir des créneaux	6	2		
Marque nominative bien connue.	6	2		
Qualité du service à la clientèle.	6	2		
Capacité d'offrir une gamme de produits en exclusivité.	7	1		
Qualité et efficacité des installations de fabrication.	7	1		
Gamme de produits offerte sur chaque ligne de produits.	7	1		
Savoir très bien écouter.			1	2
Fait d'être une entreprise familiale.			2	1

- ▶ Les facteurs de succès donnent une perspective intéressante des domaines commerciaux considérés par la direction comme étant liés directement au succès sur le marché.
- ▶ Certains des facteurs sont objectifs en ce sens qu'ils peuvent être documentés et mesurés, tels que la qualité du produit et la livraison. D'autres facteurs sont subjectifs, comme l'évaluation des employés de l'entreprise et la structure organisationnelle de celle-ci.

3.4 Les domaines d'excellence de l'entreprise

- ▶ Voici les domaines où les fabricants, en tant *qu'entreprises globales*, étaient supérieurs à leurs concurrents :

	N ^{bre} de fois mentionnés	
	Canada	É.-U.
Qualité des produits constamment supérieure.	7	
Délais de livraison plus courts.	5	2
Opération de fabrication plus flexible	6	2
Meilleure conception des produits.	5	1
Exploitation plus efficace des ventes et du marketing.	5	1
Meilleur service à la clientèle.	3	1
Produits représentant constamment le meilleur rapport qualité/prix.	4	
Plus large éventail de produits.	2	1
Coûts moindres.	1	1
Meilleurs matériaux.	1	
Produits nouveaux plus nombreux.	1	
Bonne réputation d'entreprise.	1	

3.5 Les domaines d'excellence de la fabrication

- ▶ On a demandé à chaque fabricant canadien et américain de mentionner tous les aspects de son *opération de fabrication* qu'il considérait comme meilleurs que ceux de ses concurrents et donc essentiels à sa réussite. Les aspects identifiés sont classés ci-après selon le nombre de fois qu'ils ont été mentionnés.

	N ^{bre} de fois mentionnés	
	Canada	É.-U.
Utilisation de matériel automatisé.	4	2
Exploitation d'un régime de participation aux gains.	4	
Utilisation de cellules de production.	3	
Matériel de finition d'avant-garde.	3	
Temps de cycle de production plus court.	3	
Normes de qualité plus élevées.	3	
Utilisation de ses propres fours de séchage.	2	
Emploi de sa propre main-d'œuvre spécialisée.	2	
Coupe supérieure de panneaux de tissu.	1	1
Emballage supérieur.	1	1
Meilleure productivité de la main-d'œuvre.	1	1
Maintenance au-dessus de la moyenne.	1	
Coûts de la main-d'œuvre inférieurs.	1	
Absence de syndicats.	1	
Capacité de répondre aux demandes des clients.	1	1

3.6 Les changements recommandés par les détaillants

- ▶ Voici un échantillon des recommandations faites par les détaillants canadiens et qui, à leur avis, donneraient lieu à une hausse des ventes et de la rentabilité chez les détaillants et les fabricants :
 - ▶ Le mobilier est généralement sous-évalué et vendu à meilleur marché. Il faut rendre les consommateurs conscients du fait qu'aujourd'hui les meubles constituent un *achat judicieux*.
 - ▶ Étudier d'autres secteurs de l'industrie pour connaître la meilleure façon de *convaincre les consommateurs* que les meubles sont un achat judicieux.
 - ▶ Il serait nécessaire de *convaincre l'acheteur de la qualité du mobilier canadien* de façon plus efficace. Les meubles doivent être considérés comme un investissement plutôt que comme un produit jetable.
 - ▶ Les meubles doivent être vendus comme le *soutien d'un style de vie* et non comme un produit.
 - ▶ Les fabricants doivent collaborer plus étroitement avec leurs détaillants. *La vente est une responsabilité conjointe*.
 - ▶ Il devrait y avoir des *sections nationales hebdomadaires dans les journaux consacrées au mobilier* comme pour l'automobile et les voyages.
 - ▶ La livraison devrait se faire en *quatre à cinq jours* pour les produits ordinaires.
 - ▶ Le *style et la conception* ont besoin d'être améliorés.
 - ▶ Les fabricants doivent s'efforcer davantage d'*apprendre au personnel des ventes des magasins* comment vendre leurs produits.

- ▶ Ils doivent aider les clients à reconnaître la qualité du mobilier et par conséquent, à *établir un rapport d'égalité entre la qualité et le prix.*
- ▶ Les fabricants devraient *écouter plus souvent les consommateurs.* La meilleure façon d'atteindre cet objectif est de faire appel à des groupes de concertation.
- ▶ En règle générale, la demande d'*accords d'exclusivité est plus prononcée.*

3.7 Les participants aux salons de meubles

- ▶ Voici une liste des salons de meubles auxquels assistent des détaillants de mobilier canadiens et les fabricants de mobilier canadiens et américains, qui ont participé à l'étude :

Salons professionnels	Détaillants canadiens	Fabricants canadiens	Fabricants américains
Montréal	1	3	
Toronto	15	9	
High Point	15	12	4
San Francisco	3	2	1
Tupelo MS	1		1
Dallas		1	
Mexico	1		
Francfort	1		
Cologne	2		
Salons en Asie	1		

3.8 Les préférences d'achat des détaillants - produits canadiens par opposition aux produits importés

- ▶ Voici un résumé des préférences d'achat des détaillants canadiens :

Préférences	Nombre de détaillants
Achète seulement des produits canadiens.	1
Accorde d'abord la préférence aux entreprises canadiennes.	9
Accorde une légère préférence aux fournisseurs canadiens.	1
Achète des entreprises qui offrent le plus d'avantages.	4

SECTION 4.0

LES REPÈRES D'EXCELLENCE

4.1 Introduction

4.1.1 Analyse comparative

- ▶ Un *repère d'excellence* est un objectif de performance. Les repères d'excellence peuvent être établis dans l'ensemble de l'entreprise, aux niveaux des services et des procédés d'exploitation. Les repères d'excellence au niveau de l'entreprise peuvent être le rendement de l'actif, la rentabilité par rapport au chiffre d'affaires ou la croissance du chiffre d'affaires annuel de l'entreprise. Les repères d'excellence au niveau des services peuvent être le coût de la main-d'œuvre de production en pourcentage du coût de fabrication total ou la valeur ajoutée par pied carré de la zone de production. Les repères d'excellence des procédés d'exploitation peuvent être les heures de travail de la main-d'œuvre de production multipliées par une unité de mobilier rembourré ou par un pied carré de matériel de rembourrage découpé à l'heure.
- ▶ L'*analyse comparative* est le processus d'établissement des objectifs de performance.
- ▶ L'analyse comparative a pour but de déterminer, de documenter, de quantifier et d'appliquer les *meilleures pratiques d'exploitation*, aux niveaux de l'entreprise, des services ou des procédés d'exploitation.
- ▶ L'analyse comparative peut se faire à deux niveaux. Au niveau de l'*entreprise*, on mesure des paramètres opérationnels liés à la performance de l'entreprise et du service et on établit des repères d'excellence. Au niveau des *procédés*, on mesure des paramètres opérationnels liés à des procédés d'exploitation particuliers et on établit des repères d'excellence.
- ▶ Au niveau de l'entreprise, l'analyse comparative consiste en une comparaison de l'exploitation des *entreprises du même secteur industriel* qui fournissent des produits ou des services semblables. Ce niveau de l'analyse comparative est aussi appelé analyse comparative sectorielle.
- ▶ Au niveau des procédés, l'analyse comparative consiste à comparer des procédés d'exploitation semblables. Ces procédés peuvent être utilisés par des entreprises dans des secteurs d'activité entièrement différents.
- ▶ Les repères d'excellence mentionnés dans le présent rapport portent sur *la performance au niveau de l'entreprise* des fabricants de mobilier de maison, qui produisent du mobilier rembourré et des meubles en bois.

- ▶ Ces repères d'excellence sont fournis aux niveaux de *l'ensemble de la compagnie et de la division*, et là où c'est approprié, ont été groupés par *genre de produit* afin de fournir les comparaisons de la performance les plus significatives.
- ▶ Les données sur la performance d'où proviennent ces repères d'excellence ont été recueillies auprès d'un groupe sélectionné de *20 fabricants canadiens et de 4 fabricants américains de mobilier*.
- ▶ Là où c'était approprié, on a considéré les *structures divisionnelles autonomes* d'entreprises multicellulaires comme des entités opérationnelles indépendantes.
- ▶ Ces repères d'excellence représentent donc les *objectifs de performance des entreprises concurrentielles à l'échelle mondiale*.
- ▶ Les niveaux des repères d'excellence pour chaque paramètre mesuré ont été établis au *bas du premier quartile* de la performance réelle obtenue par les participants à l'étude, qui a été classée de meilleure à pire. Ainsi, 25 % des participants ont actuellement une performance égale ou supérieure à chaque repère d'excellence.
- ▶ Puisque bon nombre des repères d'excellence sont interdépendants, il importe de ne pas les considérer *hors contexte*.

4.1.2 Utilisation des repères d'excellence

- ▶ Les repères d'excellence devraient être utilisés comme des *objectifs de performance*.
- ▶ L'analyse comparative est souvent un *processus à deux étapes*. L'analyse comparative au niveau de l'entreprise d'un groupe de compagnies représentant un secteur industriel offre une série de performances par rapport auxquelles toutes les entreprises du secteur peuvent comparer leur propre performance. À partir de cette comparaison, chaque entreprise est en mesure de désigner les secteurs de son exploitation où sa performance est inférieure à un repère d'excellence. Grâce à cette information, elle peut également *attribuer des priorités aux secteurs à aborder* selon son propre potentiel d'un rendement accru.
- ▶ Dans les secteurs où l'on constate que la performance est inférieure au niveau du repère d'excellence, on peut souvent apporter des améliorations considérables en *réorganisant ou en restructurant* une opération ou un procédé de fabrication particulier.

- ▶ Lorsque l'amélioration du rendement est limitée par un procédé de fabrication particulier, la prochaine étape consiste à effectuer une *analyse comparative des meilleures pratiques d'exploitation* au niveau des procédés, une ou plusieurs entreprises utilisant le même procédé ou des procédés semblables et ceux qui ont été sélectionnés pour leur excellence dans un secteur particulier. Ces entreprises ne doivent pas nécessairement créer les mêmes produits ou services.
- ▶ Bon nombre de repères d'excellence peuvent être utilisés comme des objectifs de performance en vue de l'élaboration de *budgets de fonctionnement ou de plans d'affaires*.
- ▶ Pour être en mesure de profiter continuellement de ces repères d'excellence, il serait nécessaire de mesurer la performance réelle en produisant régulièrement des ratios de performance appropriés, puis en *examinant la performance véritable par rapport aux repères d'excellence*.
- ▶ Il serait utile de produire une série de *ratios de performance à partir du budget de fonctionnement annuel*, puis de les comparer à ces repères d'excellence. Cela vous donnerait une idée de votre performance l'année suivante et pourrait vous signaler les points qui devraient être corrigés en vue d'améliorer la performance.

SECTION 4.2

LES REPÈRES D'EXCELLENCE AU NIVEAU DES ENTREPRISES

4.2.1 LE RENDEMENT DE L'ACTIF

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	14 %
Meubles en bois :	20 %

Explication

Ce repère d'excellence indique le niveau de rendement financier avant impôt susceptible d'être généré sur l'actif d'exploitation utilisé dans une entreprise qui fabrique et vend du mobilier de maison.

Ratio de performance

Profit d'exploitation / Actif d'exploitation.

Éléments du ratio

Profit d'exploitation : Le profit net avant impôt provenant de la fabrication et de la vente de mobilier, ajusté en vue d'éliminer les coûts associés aux capitaux empruntés, les revenus autres que ceux provenant de la fabrication, les dépenses imputables aux mauvaises créances, les dépenses non liées à la fabrication et tout gain ou perte sur la vente des actifs immobilisés.

Actif d'exploitation : Le total des immobilisations et des actifs à court terme associés à la fabrication et à la vente de mobilier. Les immobilisations ont été ajustées à la valeur actuelle. Les actifs à court terme équivalent aux moyennes du solde d'ouverture et du solde de clôture de l'exercice.

Applications

- ▶ Moyen d'évaluer le rendement financier d'un fabricant de mobilier de maison selon ses investissements sur le plan des immobilisations et des actifs à court terme.
- ▶ Moyen de comparer la performance financière de deux fabricants de mobilier de maison ou plus à un macroniveau.
- ▶ Objectif de performance de la planification future.
- ▶ Objectif de performance de la budgétisation.
- ▶ Objectif de performance permettant d'évaluer les futures possibilités d'investissement.

4.2.2 LA RENTABILITÉ PAR RAPPORT AU CHIFFRE D'AFFAIRES

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré : 8,0 %

Meubles en bois : 14,5 %

Explication

Ce repère d'excellence offre un objectif pour le niveau de rendement avant impôt applicable au chiffre d'affaires net lié à la vente de mobilier de maison.

Ratio de performance

Profit d'exploitation / Chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Profit d'exploitation : Le profit net avant impôt provenant de la fabrication et de la vente de mobilier, ajusté en vue d'éliminer les coûts associés aux capitaux empruntés, les revenus autres que ceux provenant de la fabrication, les dépenses imputables aux mauvaises créances, les dépenses non liées à la fabrication et tout gain ou perte sur la vente des actifs immobilisés.

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Objectif de performance servant à évaluer la performance des ventes au macroniveau d'un fabricant de mobilier de maison.
- ▶ Objectif de performance servant à évaluer la performance des ventes au macroniveau d'une structure divisionnelle d'un fabricant de mobilier de maison.
- ▶ Norme servant à évaluer les possibilités d'investissement dans la fabrication de mobilier de maison.
- ▶ Outil de planification ou de budgétisation.

4.2.3 LES COMPTES CLIENTS

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	22 jours
Meubles en bois :	44 jours

Explication

Ce repère d'excellence indique le niveau des comptes clients mesuré selon le nombre de jours pour les ventes de produits par des fabricants de mobilier prospères aux détaillants sur les marchés intérieurs et d'exportation. Il désigne l'ensemble de l'entreprise plutôt que le niveau divisionnel.

Ratio de performance

Comptes clients selon le nombre de jours de ventes.

Éléments du ratio

Comptes clients : Moyenne des soldes d'ouverture et de clôture indiqués au bilan.

Applications

- ▶ Objectif de performance financière pour la gestion des comptes clients.
- ▶ Base sur laquelle on peut planifier les besoins futurs en crédit.
- ▶ Repère d'excellence servant à évaluer les ventes à divers emplacements géographiques.
- ▶ Outil servant à évaluer les achats possibles ou les investissements dans la fabrication de meubles.

4.2.4 LES MAUVAISES CRÉANCES EXPRIMÉES EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	0,2 %
Meubles en bois :	0,2 %

Explication

Ce repère d'excellence indique le niveau des mauvaises créances atteint par les fabricants de mobilier les plus prospères et les plus expérimentés à l'égard de leurs ventes sur les marchés intérieurs et d'exportation.

Ratio de performance

Mauvaises créances / Chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Mauvaises créances : Telles que signalées dans les états financiers. Aux fins de cette comparaison, les mauvaises créances ne sont pas considérées comme une dépense dans le calcul du profit d'exploitation.

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Repère d'excellence permettant d'évaluer les mauvaises créances actuelles.
- ▶ Base servant à budgétiser les pertes futures attribuables aux mauvaises créances.
- ▶ Outil d'évaluation des possibilités d'achat ou d'investissement.

4.2.5 L'ACCROISSEMENT MOYEN DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'EXERCICE SUR UNE PÉRIODE DE CINQ ANS

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	20 %
Meubles en bois :	25 %

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif qui permet aux entreprises qui vendent du mobilier de maison sur les marchés intérieurs et d'exportation d'évaluer l'accroissement moyen du chiffre d'affaires de l'exercice au niveau de l'ensemble de l'entreprise et des structures divisionnelles.

Ratio de performance

Accroissement du chiffre d'affaires 1991-1996/5 ans.

Éléments du ratio

Accroissement du chiffre d'affaires : Hausse annuelle des ventes calculée en moyenne sur la période couvrant les cinq dernières années.

Applications

- Objectif de budgétisation annuelle ou de planification des affaires à long terme.
- Base permettant d'évaluer la performance des ventes au niveau de l'ensemble de l'entreprise ou au niveau des produits.
- Outil d'évaluation des possibilités d'investissement dans la fabrication de mobilier de maison.

4.2.6 L'UTILISATION DE LA CAPACITÉ DE PRODUCTION

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	90 %
Meubles en bois :	90 %

Explication

Ce repère d'excellence donne une idée du niveau actuel d'utilisation de la capacité des fabricants de mobilier de maison les plus prospères.

Ratio de performance

Chiffre d'affaires brut / Capacité de fabrication.

Éléments du ratio

Chiffre d'affaires brut :	Ventes totales avant les retours et les escomptes, y compris les ventes de meubles pour la revente et les frais de transport.
Capacité de fabrication :	Estimation de la capacité de production totale pour les ventes de produits en dollars réalisables avec les installations de fabrication existantes sans effectuer de nouveaux investissements de capitaux importants.

Applications

- ▶ Norme servant à évaluer le niveau d'utilisation de la capacité de production.
- ▶ Objectif servant à la budgétisation et à la planification à long terme de l'entreprise.
- ▶ Objectif sur lequel on peut baser des plans en vue de l'amélioration des services de fabrication.
- ▶ Le calcul de l'utilisation de la capacité opérationnelle devrait être la première étape de toute évaluation de performance.

SECTION 4.3

LES REPÈRES D'EXCELLENCE AU NIVEAU DE LA FABRICATION

4.3.1 LE COÛT DE FABRICATION EXPRIMÉ EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repères d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	76 %
Meubles en bois :	68 %

Explication

Ce repère d'excellence représente un niveau objectif pour le coût de fabrication total exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires net.

Ratio de performance

Coût de fabrication / Chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Coût de fabrication: Le coût de fabrication total, y compris les matériaux, la main-d'œuvre et les frais généraux de production. Ces derniers comprennent les frais d'amortissement et les charges locatives. Tous les coûts associés au développement des produits ne sont pas inclus.

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Norme servant à comparer le coût total de la production au niveau de l'ensemble de l'entreprise ou au niveau des produits.
- ▶ Norme servant à évaluer les possibilités d'investissement dans la fabrication de mobilier de maison.
- ▶ Objectif permettant de fonder des plans en vue de modifier la capacité de production.

4.3.2 LE COÛT DES MATÉRIAUX EXPRIMÉ EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repères d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	54 %
Meubles en bois :	36 %

Explication

Les matériaux sont l'un des trois secteurs de coût de la production totale qui ont été repérés. Ces repères d'excellence fournissent un niveau objectif pour le coût des matériaux exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires net.

Ratio de performance

Coût des matériaux / Chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Coût des matériaux : Coûts d'achat des matériaux, des éléments et de toutes les opérations de fabrication en sous-traitance ajusté selon les changements dans les stocks de matières brutes. Ces coûts incluent, s'il y a lieu, le coût de transport des marchandises arrivantes et les escomptes sur achats.

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Objectif servant à comparer le coût des matériaux au niveau de l'ensemble de l'entreprise ou au niveau des produits.
- ▶ Objectif permettant de mesurer les effets des changements sur les matériaux utilisés.
- ▶ Objectif servant à mesurer l'efficacité des achats.
- ▶ Objectif de budgétisation et de planification d'affaires.

4.3.3 LA MAIN-D'ŒUVRE DE LA PRODUCTION EXPRIMÉE EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repères d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	20 %
Meubles en bois :	24 %

Explication

Ces repères d'excellence fournissent un objectif qui permet de comparer le coût de la main-d'œuvre de la production au niveau des produits.

Ratio de performance

Coût de la main-d'œuvre de la production / Chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Coût de la main-d'œuvre
de la production :

Comprend les salaires et les avantages sociaux de la main-d'œuvre directe et indirecte et la supervision de la production. N'inclut pas les coûts de la main-d'œuvre associés au développement, à l'entreposage et à l'expédition des produits.

Chiffre d'affaires net :

Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Objectif servant à évaluer le coût de la main-d'œuvre de la production au niveau des produits.
- ▶ Objectif de budgétisation et de planification d'affaires.

4.3.4 LE TAUX DE RÉMUNÉRATION HORAIRE MOYEN

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	11,00 \$
Meubles en bois :	10,50 \$

Explication

Ce repère d'excellence donne une idée du taux de rémunération horaire moyen au niveau de l'ensemble de l'entreprise. Puisque les taux de rémunération varient selon l'emplacement géographique, ce repère d'excellence doit être utilisé davantage comme une référence que comme un objectif à atteindre.

Ratio de performance

Coût de la main-d'œuvre de la production / Heures de travail.

Éléments du ratio

Coût de la main-d'œuvre
de la production :

Comprend les salaires et les avantages sociaux de la main-d'œuvre directe et indirecte et la supervision de la production. N'inclut pas les coûts de la main-d'œuvre associés au développement, à l'entreposage et à l'expédition des produits.

Heures de travail :

Nombre réel d'heures de travail par année de la main-d'œuvre directe et indirecte et supervision de la production, comprenant le surtemps mais excluant les vacances annuelles et les jours fériés.

Applications

- Référence générale permettant de comparer les taux de rémunération réels de la main-d'œuvre de la production.

4.3.5 LES FRAIS GÉNÉRAUX DE PRODUCTION EXPRIMÉS EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repères d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré : 2 %

Meubles en bois : 7 %

Explication

Ces repères d'excellence fournissent un objectif de performance qui permettent de calculer le total des frais généraux de production.

Ratio de performance

Frais généraux de production / Chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Frais généraux de
production :

Comprennent la main-d'œuvre et les matériaux nécessaires pour les réparations et la maintenance, le coût d'occupation, les fournitures renouvelables et les services publics ainsi que l'amortissement.

Chiffre d'affaires net :

Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Objectif de performance permettant d'évaluer les coûts actuels.
- ▶ Objectif servant à baser les budgets et les plans d'affaires futurs.
- ▶ Objectif servant à évaluer les possibilités d'investissement.

SECTION 4.4

LES REPÈRES D'EXCELLENCE AU NIVEAU DES DÉPENSES D'EXPLOITATION

4.4.1 LES DÉPENSES D'EXPLOITATION TOTALES EXPRIMÉES EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	13,8 %
Meubles en bois :	17,0 %

Explication

Ce repère d'excellence est un objectif de performance pour les dépenses d'exploitation totales, qui comprennent l'administration, les ventes et le marketing, les systèmes d'information de gestion et l'entreposage.

Ratio de performance

Dépenses d'exploitation totales / Chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Dépenses d'exploitation
totales:

Comprennent toutes les dépenses associées à l'administration, aux ventes, au marketing, aux systèmes d'information de gestion ainsi qu'à l'entreposage.

Chiffre d'affaires net :

Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Norme servant à mesurer la performance actuelle.
- ▶ Objectif de budgétisation et de planification d'affaires.
- ▶ Norme permettant d'évaluer les possibilités d'investissement.
- ▶ Norme servant à mesurer la performance des divisions opérationnelles.

4.4.2 LES FRAIS D'ENTREPOSAGE ET D'EXPÉDITION EXPRIMÉS EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	1,5 %
Meubles en bois :	0,9 %

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif de performance pour les frais d'entreposage et d'expédition.

Ratio de performance

Frais d'entreposage et d'expédition / Chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Frais d'entreposage et
d'expédition :

Comprennent tous les coûts associés à l'entreposage et à l'expédition, dont les frais de livraison locale du produit.

Chiffre d'affaires net :

Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Norme servant à mesurer la performance actuelle.
- ▶ Objectif de budgétisation et de planification d'affaires.
- ▶ Norme permettant d'évaluer les possibilités d'investissement.
- ▶ Norme servant à mesurer la performance des divisions opérationnelles.

4.4.3 LES FRAIS LIÉS AUX VENTES ET AU MARKETING EXPRIMÉS EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	8,0 %
Meubles en bois :	11,8 %

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif de performance pour les frais liés aux ventes et au marketing, qui sont un sous-ensemble des dépenses d'exploitation.

Ratio de performance

Frais liés aux ventes et au marketing / Chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Frais liés aux ventes
et au marketing :

Comprennent tous les coûts associés aux ventes et au marketing, dont les salaires et les avantages sociaux, les commissions, les frais de déplacement, le coût des matériaux, les frais d'adhésion, les frais d'occupation, les frais de publicité et de promotion, le coût du développement des produits et le coût des salles de montre.

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Norme permettant de mesurer la performance actuelle des ventes et du marketing.
- ▶ Objectif de budgétisation et de planification d'affaires.
- ▶ Norme permettant d'évaluer les possibilités d'investissement.
- ▶ Norme servant à mesurer la performance des ventes et du marketing dans les divisions opérationnelles.

4.4.4 LES SALAIRES ET LES COMMISSIONS ASSOCIÉS AUX VENTES ET AU MARKETING EXPRIMÉS EN POURCENTAGE DES DÉPENSES LIÉES AUX VENTES ET DES FRAIS DE MARKETING

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	55 %
Meubles en bois :	70 %

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif de performance pour les frais liés aux salaires et aux commissions associés aux ventes et au marketing. Il s'agit d'un sous-ensemble des frais liés aux ventes et au marketing.

Ratio de performance

Salaires et commissions / Frais liés aux ventes et au marketing.

Éléments du ratio

Salaires et commissions : Comprennent les coûts des salaires et des avantages sociaux de tout le personnel des ventes et du marketing et les commissions versées aux agents des ventes.

Frais liés aux ventes
et au marketing :

Comprennent tous les coûts associés aux ventes et au marketing, dont les salaires et les avantages sociaux, les commissions, les frais de déplacement, le coût des matériaux, les frais d'adhésion, les frais d'occupation, les frais de publicité et de promotion, le coût du développement des produits et le coût des salles de montre.

Applications

- Norme servant à mesurer le coût actuel des salaires et des commissions associés aux ventes et au marketing.
- Objectif de budgétisation et de planification d'affaires.
- Norme permettant d'évaluer les possibilités d'investissement.
- Norme servant à mesurer les fonctions des ventes et du marketing des divisions opérationnelles.

4.4.5 LES FRAIS DE PUBLICITÉ ET DE PROMOTION EXPRIMÉS EN POURCENTAGE DES FRAIS LIÉS AUX VENTES ET AU MARKETING

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	21 %
Meubles en bois :	7 %

Explication

- ✓ Ce repère d'excellence fournit un objectif de performance pour les frais de publicité et de promotion.

Ratio de performance

Frais de publicité et de promotion / Frais liés aux ventes et au marketing.

Éléments du ratio

Frais de publicité et
de promotion :

Comprennent tous les coûts externes associés à la publicité et à la promotion.

Frais liés aux ventes
et au marketing :

Comprennent tous les coûts associés aux ventes et au marketing, dont les salaires et les avantages sociaux, les commissions, les frais de déplacement, le coût des matériaux, les frais d'adhésion, les frais d'occupation, les frais de publicité et de promotion, le coût du développement des produits et le coût des salles de montre.

Applications

- ▶ Norme servant à mesurer la performance actuelle de la fonction de publicité et de promotion.
- ▶ Objectif de budgétisation et de planification d'affaires.
- ▶ Norme permettant d'évaluer les possibilités d'investissement.
- ▶ Norme permettant de mesurer la performance de la fonction de publicité et de promotion dans les divisions opérationnelles.

4.4.6 LES COÛTS DES SALLES DE MONTRE EXPRIMÉS EN POURCENTAGE DES FRAIS LIÉS AUX VENTES ET AU MARKETING

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	11 %
Meubles en bois :	10 %

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif de performance pour les coûts associés aux salles de montre. Puisque certaines entreprises ne dotent en personnel leurs salles de montre que pour les salons professionnels, ce repère d'excellence ne devrait être utilisé que pour donner une orientation générale sur les dépenses optimales dans ce domaine.

Ratio de performance

Coûts des salles de montre / Frais liés aux ventes et au marketing.

Éléments du ratio

Coûts des salles de montre : Comprennent tous les coûts associés à la maintenance des salles de montre extérieures, y compris les frais locatifs, le coût d'utilité, le coût de la main-d'œuvre extérieure, le coût des matériaux, etc.

Frais liés aux ventes
et au marketing :

Comprennent tous les coûts associés aux ventes et au marketing, dont les salaires et les avantages sociaux, les commissions, les frais de déplacement, le coût des matériaux, les frais d'adhésion, les frais d'occupation, les frais de publicité et de promotion, le coût du développement des produits et le coût des salles de montre.

Applications

- Indication générale du niveau de dépenses rattaché aux salles de montre.

4.4.7 LES FRAIS ADMINISTRATIFS EXPRIMÉS EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	4 %
Meubles en bois :	4 %

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif de performance pour les dépenses administratives.

Ratio de performance

Frais administratifs / Chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Frais administratifs : Comprennent tous les coûts associés à la fonction d'administration, dont les salaires et les avantages sociaux, les déplacements, les services professionnels, les fournitures de bureau, les assurances, les frais bancaires et les coûts d'occupation, à l'exception des frais d'intérêt et de tous les coûts associés à l'endettement de l'entreprise.

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Norme servant à mesurer la performance actuelle de la fonction administrative.
- ▶ Objectif de budgétisation et de planification d'affaires.
- ▶ Norme permettant d'évaluer les possibilités d'investissement.
- ▶ Norme permettant de mesurer la performance de la fonction administrative dans les divisions opérationnelles.

4.4.8 LE COÛT DE LA MAIN-D'ŒUVRE ADMINISTRATIVE EXPRIMÉ EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré : 2 %

Meubles en bois : 2 %

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif de performance à l'égard des coûts de la main-d'œuvre administrative.

Ratio de performance

Coût de la main-d'œuvre administrative / Chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Coût de la main-

d'œuvre administrative : Comprend les coûts des salaires et des avantages sociaux du personnel administratif, sauf pour la fonction Systèmes d'information de gestion (SIG).

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Norme servant à mesurer la performance actuelle de la fonction administrative.
- ▶ Objectif de budgétisation et de planification d'affaires.
- ▶ Norme permettant d'évaluer les possibilités d'investissement.
- ▶ Norme permettant de mesurer la performance de la fonction administrative dans les divisions opérationnelles.

4.4.9 LES FRAIS LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION EXPRIMÉS EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré : 0,3 %

Meubles en bois : 0,3 %

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif de performance à l'égard des coûts associés à la fonction des systèmes d'information de gestion (SIG).

Ratio de performance

Coût des systèmes / Chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Coûts des systèmes : Comprennent tous les coûts associés à la fonction SIG, dont les salaires et les avantages sociaux, les coûts d'occupation, les frais de déplacement, le coût des matériaux, l'amortissement sur le matériel informatique, les coûts des logiciels et les honoraires professionnels.

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Norme servant à mesurer la performance actuelle de la fonction SIG.
- ▶ Objectif de budgétisation et de planification d'affaires.
- ▶ Norme permettant d'évaluer les possibilités d'investissement.
- ▶ Norme permettant de mesurer la performance des fonctions SIG dans les divisions opérationnelles.

4.4.10 FRAIS DE FORMATION PAR EMPLOYÉ

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	750 \$
Meubles en bois :	750 \$

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif de performance pour les coûts associés à la formation dans l'entreprise.

Ratio de performance

Coût de la formation / Nombre total d'employés.

Éléments du ratio

Coût de la formation : Comprend le matériel et les services professionnels.

Nombre total d'employés : Nombre total d'équivalents à temps plein.

Applications

- ▶ Puisque bon nombre des entreprises qui participaient à cette étude n'avaient pas de programme de formation officiel, ce repère d'excellence devrait être utilisé pour donner une idée générale du niveau des frais de formation dans le secteur.
- ▶ Le Québec a légiféré qu'un minimum de 1 % du chiffre d'affaires annuel doit être dépensé pour la formation.

SECTION 4.5

LE REPÈRE D'EXCELLENCE POUR LA VALEUR AJOUTÉE

4.5.1 LA VALEUR AJOUTÉE PAR PIED CARRÉ D'ESPACE DE PRODUCTION À 90 % DE LA CAPACITÉ

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré : 130 \$

Meubles en bois : 110 \$

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif de performance pour la valeur ajoutée par pied carré d'espace de production pour assurer la rentabilité de l'entreprise. Ce repère d'excellence a été calculé à 90 % de la capacité en vue d'éliminer la variable d'utilisation de la capacité.

Ratio de performance

Valeur ajoutée / Espace de production (en pieds carrés).

Éléments du ratio

Valeur ajoutée : Chiffre d'affaires net à 90 % de la capacité moins tous les biens ou services achetés.

Espace de production : Surface utile totale en pieds carrés servant à la fabrication, sauf l'espace d'entreposage et d'expédition.

Applications

- ▶ Norme servant à mesurer l'utilisation de l'espace de production.
- ▶ Objectif de budgétisation et de planification d'affaires.
- ▶ Norme servant à évaluer les autres lieux de production.
- ▶ Norme permettant d'évaluer les possibilités d'investissement.

SECTION 4.6

**LE REPÈRE D'EXCELLENCE POUR
L'UTILISATION DE L'ESPACE**

4.6.1 LE CHIFFRE D'AFFAIRES NET PAR PIED CARRÉ D'ESPACE DE PRODUCTION À 90 % DE LA CAPACITÉ

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré : 450 \$

Meubles en bois : 350 \$

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif de performance pour l'utilisation de l'espace de production selon le chiffre d'affaires par pied carré. Il a été fixé à 90 % de l'utilisation de la capacité puisque la plupart des opérations de production sont conçues pour fonctionner à ce niveau.

Ratio de performance

Chiffre d'affaires net / Espace de production (en pieds carrés).

Éléments du ratio

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut à 90 % de la capacité, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Espace de production : Surface utile totale en pieds carrés pour la production, sauf l'espace d'entreposage et l'expédition.

Applications

- ▶ Objectif de performance servant à comparer l'utilisation de l'espace de production.
- ▶ Objectif servant à comparer l'utilisation de l'espace de production à différentes usines.
- ▶ Objectif servant à modifier ou à agrandir l'opération de fabrication.
- ▶ Objectif de budgétisation et de planification d'affaires.

SECTION 4.7

**LE REPÈRE D'EXCELLENCE POUR LA
CAPITALISATION DE LA
MAIN-D' ŒUVRE**

4.7.1 L'INVESTISSEMENT DANS LA MACHINERIE ET L'OUTILLAGE PAR EMPLOYÉ DE LA PRODUCTION

Repères d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré : 12 000 \$

Meubles en bois : 31 000 \$

Explication

Ces repères d'excellence fournissent un objectif pour la valeur de l'équipement de fabrication par employé de la production. À mesure que la capitalisation de la main-d'œuvre augmente, il en va de même pour la productivité du travail. Noter que ce ratio est basé sur la valeur actuelle de la machinerie et de l'outillage. Cela élimine les variations dans la valeur de l'équipement attribuables à son âge.

Ratio de performance

Machinerie et outillage / Employés de la production.

Éléments du ratio

Machinerie et outillage : Comprennent la valeur actuelle de l'ensemble de la machinerie et de l'outillage associés à la fabrication du produit.

Employés de la production : Nombre total d'équivalents à temps plein chargés de la fabrication du mobilier.

Applications

- ▶ À la suite de l'utilisation accrue de l'automatisation pour la fabrication, ces repères d'excellence offrent un objectif général utile pour le niveau de la machinerie et de l'outillage nécessaires pour demeurer concurrentiel à l'échelle mondiale.
- ▶ Objectif visé lors de la comparaison de la capitalisation de la main-d'œuvre de diverses usines dans le même domaine de produits.
- ▶ Objectif de budgétisation et de planification d'affaires.
- ▶ Objectif servant à évaluer les possibilités d'investissement.

SECTION 4.8

**LES REPÈRES D'EXCELLENCE AU
NIVEAU DE LA PRODUCTIVITÉ
DE LA MAIN-D'ŒUVRE**

4.8.1 LE CHIFFRE D'AFFAIRES NET SELON LE NOMBRE TOTAL D'EMPLOYÉS

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	115 000 \$
Meubles en bois :	103 000 \$

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif global pour la productivité de la main-d'œuvre dans l'ensemble de l'entreprise.

Ratio de performance

Chiffre d'affaires net / Nombre total d'employés.

Éléments du ratio

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Nombre total d'employés : Nombre total d'équivalents à temps plein employés par l'entreprise.

Applications

- ▶ Objectif servant à contrôler la productivité de la main-d'œuvre de l'entreprise.
- ▶ Objectif visant à comparer la productivité de la main-d'œuvre chez diverses compagnies.
- ▶ Objectif visé lors de l'élaboration de projets d'amélioration de la productivité de la main-d'œuvre.
- ▶ Objectif de budgétisation et de planification d'affaires.

4.8.2 LE CHIFFRE D'AFFAIRES NET PAR EMPLOYÉ DE LA PRODUCTION

Repères d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	140 000 \$
Meubles en bois :	122 000 \$

Explication

Ces repères d'excellence fournissent un objectif en matière de productivité de la main-d'œuvre au niveau de la fabrication.

Ratio de performance

Chiffre d'affaires net / Employés de la production.

Éléments du ratio

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Employés de la production: Nombre total d'équivalents à temps plein chargés de la fabrication du mobilier.

Applications

- ▶ Objectif servant à contrôler la productivité de la main-d'œuvre de la production.
- ▶ Objectif servant à élaborer des initiatives en vue d'améliorer la productivité de la main-d'œuvre.
- ▶ Conjointement avec le repère d'excellence de la capitalisation de la main-d'œuvre, ces objectifs de performance devraient être utilisés lors de la planification et du contrôle des changements au procédé de fabrication.
- ▶ Objectif de budgétisation et de planification d'affaires.

4.8.3 LE CHIFFRE D'AFFAIRES NET PAR EMPLOYÉ ADMINISTRATIF ET DU SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION (SIG)

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré : 2 M\$

Meubles en bois : 2 M\$

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif pour le niveau des employés administratifs et du SIG.

Ratio de performance

Chiffre d'affaires net / Employés administratifs.

Éléments du ratio

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Employés administratifs : Nombre total d'employés administratifs et du SIG employés à titre d'équivalents à temps plein au cours de l'exercice.

Applications

- ▶ Objectif permettant de comparer le niveau de dotation actuel.
- ▶ Objectif de budgétisation et de planification d'affaires.
- ▶ Objectif pour les initiatives visant à améliorer la productivité du personnel administratif et du SIG.

4.8.4 LE COÛT TOTAL DE LA MAIN-D'ŒUVRE EXPRIMÉ EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	25 %
Meubles en bois :	27 %

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif pour le coût total de la main-d'œuvre selon le chiffre d'affaires net. Puisqu'il s'agit d'un repère d'excellence au niveau de l'ensemble de l'entreprise, on doit l'utiliser comme un macro-objectif.

Ratio de performance

Coût total de la main-d'œuvre / Chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Coût total de la
main-d'œuvre :

Coût total des salaires et des avantages sociaux de toute la main-d'œuvre employée au cours de l'exercice.

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Macro-objectif servant à évaluer le niveau global du coût de la main-d'œuvre assumé par l'entreprise.
- ▶ Objectif servant à comparer la performance des compagnies qui fabriquent une gamme de produits semblable.
- ▶ Objectif permettant de suivre les coûts totaux de la main-d'œuvre sur une certaine période.
- ▶ Objectif de budgétisation et de planification d'affaires.

SECTION 4.9

**LES REPÈRES D'EXCELLENCE AU
NIVEAU DE LA GESTION DES STOCKS**

4.9.1 LE STOCK DES MATIÈRES EXPRIMÉ EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré : 5,5 %

Meubles en bois : 4,8 %

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif pour le niveau du stock des matières au niveau de l'ensemble de l'entreprise.

Ratio de performance

Stock des matières / Chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Stock des matières : Moyenne des soldes initial et final du stock de matières brutes et de composants.

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Objectif servant à comparer les niveaux de stock existants.
- ▶ Objectif servant à élaborer la politique de gestion des stocks et les procédés d'exploitation.
- ▶ Objectif servant à comparer les opérations à divers emplacements géographiques.
- ▶ Objectif de budgétisation et de planification d'affaires.

4.9.2 LES PRODUITS EN COURS DE FABRICATION EXPRIMÉ EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	0,5 %
Meubles en bois :	1,4 %

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif pour les produits en cours de fabrication au niveau des des produits.

Ratio de performance

Produits en cours de fabrication / Chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Produits en cours
de fabrication :

Moyenne du solde initial et du solde final des produits en cours de fabrication.

Chiffre d'affaires net :

Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Objectif servant à comparer les niveaux de stock existants.
- ▶ Objectif servant à élaborer la politique de gestion des stocks et les procédés d'exploitation.
- ▶ Objectif servant à comparer les opérations à divers emplacements géographiques.
- ▶ Objectif de budgétisation et de planification d'affaires.

4.9.3 LE STOCK DE PRODUITS FINIS EXPRIMÉ EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré : 0,5 %

Meubles en bois : 5,0 %

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif pour le niveau du stock de produits finis au niveau des produits de l'entreprise. Toutefois, puisque les pratiques de gestion des stocks varient beaucoup chez les fabricants, ce repère d'excellence ne doit être utilisé que pour des comparaisons de macro-objectifs.

Ratio de performance

Stock de produits finis / Chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Stock de produits finis : Moyenne du solde initial et du solde final du stock de produits finis.

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Objectif servant à comparer les niveaux de stock existants.
- ▶ Objectif servant à élaborer la politique de gestion des stocks et les procédés d'exploitation.
- ▶ Objectif servant à comparer les opérations à divers emplacements géographiques.
- ▶ Objectif de budgétisation et de planification d'affaires.

SECTION 4.10

**LES REPÈRES D'EXCELLENCE AU
NIVEAU DE L'UTILISATION DE L'ACTIF**

4.10.1 ACTIF D'EXPLOITATION PAR TRANCHE DE 1 000 \$ DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repère d'excellence :

«Au niveau des produits	
Mobilier rembourré :	400 \$
Meubles en bois :	700 \$

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif à l'égard du niveau de l'actif d'exploitation total utilisé dans l'entreprise. Puisque les immobilisations sont incluses à la valeur actuelle, pour utiliser ce repère d'excellence, il faut réévaluer les immobilisations. Ce niveau suppose que tout est produit pour des commandes.

Ratio de performance

Actif d'exploitation / Tranche de 1 000 \$ du chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Actif d'exploitation :	Le total des immobilisations à la valeur actuelle et la moyenne des actifs à court terme au début et à la fin de l'exercice.
Chiffre d'affaires net :	Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Objectif servant à évaluer le niveau actuel de l'actif d'exploitation de l'entreprise.
- ▶ Objectif de budgétisation des capitaux.
- ▶ Objectif servant à évaluer les possibilités d'investissement.

4.10.2 LES ACTIFS À COURT TERME PAR TRANCHE DE 1 000 \$ DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	190 \$
Meubles en bois :	315 \$

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif pour le niveau des actifs à court terme utilisés dans l'entreprise.

Ratio de performance

Actifs à court terme / Tranche de 1 000 \$ du chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Actifs à court terme : Moyenne du solde initial et du solde final des actifs à court terme.

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Objectif servant à surveiller et à contrôler le niveau des actifs à court terme.
- ▶ Objectif de budgétisation.
- ▶ Objectif servant à comparer la performance de la gestion des actifs d'organismes semblables.

4.10.3 LE STOCK TOTAL PAR TRANCHE DE 1 000 \$ DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré : 90 \$

Meubles en bois : 160 \$

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif pour le niveau du stock total utilisé par l'entreprise en supposant que tout est produit pour remplir les commandes.

Ratio de performance

Stock total / Tranche de 1 000 \$ du chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Stock total : Moyenne des valeurs initiale et finale du stock total.

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Objectif servant à mesurer et à contrôler le niveau total des actifs utilisés dans l'entreprise.
- ▶ Objectif servant à la planification des capitaux et d'affaires.
- ▶ Objectif servant à évaluer les possibilités d'investissement.

4.10.4 LES COMPTES CLIENTS PAR TRANCHE DE 1 000 \$ DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré : 100 \$

Meubles en bois : 147 \$

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif pour le niveau des comptes clients.

Ratio de performance

Comptes clients / Tranche de 1 000 \$ du chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Comptes clients : Moyenne des valeurs initiale et finale des comptes clients.

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas déduits des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Objectif servant à mesurer et à contrôler le niveau actuel des comptes clients.
- ▶ Objectif de budgétisation et de planification d'affaires.
- ▶ Objectif servant à évaluer les possibilités d'investissement.

4.10.5 L'INVESTISSEMENT DANS LES IMMOBILISATIONS PAR TRANCHE DE 1 000 \$ DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET À 90 % DE LA CAPACITÉ

Repères d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	215 \$
Meubles en bois :	320 \$

Explication

Ces repères d'excellence fournissent un objectif pour la valeur actuelle des immobilisations utilisées dans l'entreprise. Il a été calculé à un niveau d'exploitation de 90 % de la capacité, qui est la norme pour la plupart des opérations de fabrication. En utilisant ce repère d'excellence, il importe donc de calculer le chiffre d'affaires à 90 % de la capacité d'exploitation et de faire en sorte que toutes les immobilisations soient à la valeur courante.

Ratio de performance

Immobilisations / Tranche de 1 000 \$ du chiffre d'affaires net (90 % de la capacité).

Éléments du ratio

Immobilisations : La valeur actuelle à la fin de l'exercice de toutes les immobilisations utilisées pour fabriquer des meubles.

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut à 90 % de la capacité, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale (90 % de la capacité), s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Objectif servant à comparer le niveau actuel des capitaux fixes dans l'entreprise.
- ▶ Objectif de budgétisation des capitaux et de planification d'affaires.
- ▶ Objectif servant à comparer le niveau des immobilisations dans diverses usines.

4.10.6 L'INVESTISSEMENT DANS LES IMMEUBLES PAR TRANCHE DE 1 000 \$ DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET À 90 % DE LA CAPACITÉ

Repères d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	155 \$
Meubles en bois :	140 \$

Explication

Ces repères d'excellence fournissent une valeur courante objective des immeubles utilisés dans l'entreprise. Ils ont été calculés à un taux d'exploitation de 90 % de la capacité.

Ratio de performance

Immeubles / Tranche de 1 000 \$ du chiffre d'affaires net (90 % de la capacité).

Éléments du ratio

Immeubles : La valeur actuelle à la fin de l'exercice de tous les immeubles appartenant à l'entreprise ainsi que le coût annuel des immeubles loués, capitalisé dix fois.

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut à 90 % de la capacité, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale (90 % de la capacité), s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas déduits des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Objectif servant à comparer la valeur des immeubles utilisés par l'entreprise.
- ▶ Objectif de planification d'affaires.
- ▶ Objectif servant à comparer l'investissement dans les immeubles entre les compagnies ou entre les divers sites.

4.10.7 L'INVESTISSEMENT DANS LA MACHINERIE ET L'OUTILLAGE PAR TRANCHE DE 1 000 \$ DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET À 90 % DE LA CAPACITÉ

Repères d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	60 \$
Meubles en bois :	180 \$

Explication

Ces repères d'excellence fournissent un objectif pour la valeur actuelle de l'investissement dans la machinerie et l'outillage utilisés dans l'entreprise. Ils ont été calculés à un niveau d'exploitation de 90 % de la capacité de production.

Ratio de performance

Machinerie et outillage de production / Tranche de 1 000 \$ du chiffre d'affaires net (90 % de la capacité).

Éléments du ratio

Machinerie et outillage

de production : La valeur actuelle de la machinerie et de l'outillage appartenant à l'entreprise ainsi que leurs coûts de location annuelle multipliés par cinq.

Chiffre d'affaires

net : Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant (90 % de la capacité), sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Objectif servant à évaluer le niveau actuel de l'investissement dans la machinerie et l'outillage.
- ▶ Objectif de budgétisation des capitaux.
- ▶ Objectif utilisé avec la capitalisation de la main-d'œuvre en vue d'évaluer la productivité de la main-d'œuvre de la production.
- ▶ Objectif servant à évaluer l'investissement dans la machinerie et l'outillage entre les usines et les compagnies.

4.10.8 L'INVESTISSEMENT DANS L'ACTIF DES SYSTÈMES INFORMATIQUES PAR TRANCHE DE 1 000 \$ DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré : 7,00 \$

Meubles en bois : 10,00 \$

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif pour la valeur courante de l'investissement dans le matériel lié aux systèmes.

Ratio de performance

Actif des systèmes informatiques / Tranche de 1 000 \$ du chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Actif des systèmes
informatiques :

Comprend la valeur actuelle de toutes les immobilisations associées à la fonction des systèmes.

Chiffre d'affaires net :

Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Objectif servant à comparer le niveau actuel d'investissement dans le matériel lié aux systèmes.
- ▶ Objectif de budgétisation des capitaux.
- ▶ Objectif servant à comparer divers emplacements géographiques et diverses compagnies.

SECTION 4.11

**LES REPÈRES D'EXCELLENCE AU
NIVEAU DU DÉVELOPPEMENT DE
NOUVEAUX PRODUITS**

4.11.1 LE COÛT DE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS EXPRIMÉ EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repères d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré : 1,0 %

Meubles en bois : 0,7 %

Explication

Ces repères d'excellence fournissent un objectif concernant le coût du développement d'un nouveau produit. Cependant, puisque ce coût subira l'influence du type de produit fabriqué, les gammes de prix, de la fabrication de produits pour des clients particuliers, etc.; ces repères d'excellence devraient être utilisés seulement comme des indicateurs généraux.

Ratio de performance

Coût du développement du produit / Chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Coût du développement
du produit :

Comprend le coût de la main-d'œuvre, le coût des matériaux achetés et les honoraires professionnels pour le développement des nouveaux produits.

Chiffre d'affaires net :

Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Macro-objectif permettant de comparer le coût actuel du développement d'un nouveau produit.

4.11.2 LA FABRICATION DE NOUVEAUX PRODUITS EXPRIMÉE EN POURCENTAGE DE LA CONCEPTION DE NOUVEAUX PRODUITS

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré : 90 %

Meubles en bois : 90 %

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif pour le niveau d'adoption de prototypes de nouveaux produits. En raison des nombreuses variables dans ce domaine, ce repère d'excellence ne devrait être utilisé que comme une indication générale.

Ratio de performance

Fabrication de nouveaux produits / Conception de nouveaux produits

Éléments du ratio

Fabrication de nouveaux produits : Peut comprendre les nouveaux produits, les nouveaux styles ou les nouvelles collections.

Conception de nouveaux produits : Peut comprendre les nouveaux produits, les nouveaux styles ou les nouvelles collections.

Applications

- ▶ Objectif servant à comparer le niveau actuel d'adoption des nouveaux produits.

SECTION 4.12

**LE REPÈRE D'EXCELLENCE AU
NIVEAU DE LA DISTRIBUTION**

4.12.1 LE TEMPS MOYEN DU CYCLE DE PRODUCTION

Repères d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré : 4,5 jours ouvrables

Meubles en bois : 10 jours ouvrables

Explication

Ces repères d'excellence fournissent un objectif à l'égard du temps moyen nécessaire pour fabriquer un produit de la passation de l'ordre de travail au moment où le produit est disponible pour être expédié au client.

Paramètre de performance

Temps moyen du cycle de production.

Élément du paramètre

Temps moyen du cycle de production : Temps moyen nécessaire en jours pour produire un meuble de la réception de la commande à l'expédition.

Applications

- ▶ Objectif servant à comparer le temps actuel du cycle de production.
- ▶ Objectif de planification de la production.
- ▶ Objectif servant à comparer la performance de diverses usines.

SECTION 4.13

**LE REPÈRE D'EXCELLENCE AU
NIVEAU DES EXPORTATIONS**

4.13.1 VENTES À L'EXPORTATION EXPRIMÉES EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repères d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré :	25 %
Meubles en bois :	70 %

Explication

Ces repères d'excellence fournissent un objectif pour le niveau d'exportations des meubles canadiens, surtout vers les É.-U.

Ratio de performance

Ventes à l'exportation / Chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Ventes à l'exportation : Valeur, selon le chiffre d'affaires net, de tous les produits vendus à l'étranger.

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- Indicateur général du niveau d'exportations possible vers le marché américain.

SECTION 4.14

**LES REPÈRES D'EXCELLENCE AU
NIVEAU DE LA GESTION DE LA QUALITÉ**

4.14.1 LES RETOURS EXPRIMÉS EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré : 0,7 %

Meubles en bois : 0,3 %

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif à l'égard du niveau de retour des détaillants de mobilier.

Ratio de performance

Valeur des retours / Chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Valeur des retours : Comprend la valeur nette des meubles retournés par les détaillants en raison de dommages subis au cours de l'expédition et des défauts de fabrication, ainsi que le coût du fret de retour.

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Objectif servant à évaluer le niveau actuel des retours du dépositaire.
- ▶ Objectif de planification d'affaires.
- ▶ Objectif servant à justifier l'introduction de programmes de gestion de la qualité.
- ▶ Objectif servant à comparer les fonctions de gestion de la qualité dans diverses usines.

4.14.2 LA VALEUR DES PRODUITS REJETÉS LORS DE L'INSPECTION FINALE EXPRIMÉE EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré : 1,5 %

Meubles en bois : 1,5 %

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif pour les produits rejetés à cause de la qualité lors de l'inspection finale.

Ratio de performance

Valeur des produits rejetés pour des problèmes de qualité lors de l'inspection finale / Chiffre d'affaires net.

Éléments du ratio

Produits rejetés à cause
de la qualité :

Comprennent la valeur des ventes nettes des produits où l'on a décelé des défauts lors de l'inspection finale.

Chiffre d'affaires net :

Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas défalqués des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Objectif servant à évaluer le niveau actuel des produits rejetés dû à la qualité lors de l'inspection finale.
- ▶ Objectif servant à comparer les procédés de gestion de la qualité utilisés dans diverses usines.
- ▶ Objectif de planification d'affaires.

4.14.3 LE COÛT DU SERVICE CORRECTIF EXPRIMÉ EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Repère d'excellence :

Au niveau des produits

Mobilier rembourré : 0,5 %

Meubles en bois : 0,5 %

Explication

Ce repère d'excellence fournit un objectif à l'égard du coût du service correctif visant à remédier aux défauts de qualité et aux dommages subis au cours de l'expédition.

Ratio de performance

Coût du service correctif / Chiffre d'affaires net

Éléments du ratio

Service correctif : Comprend le coût de la réparation ou du remplacement du produit défectueux ou endommagé ainsi que les frais de transport le cas échéant.

Chiffre d'affaires net : Chiffre d'affaires brut, moins les escomptes, les provisions et les retours sauf les taxes de vente. Les coûts de livraison locale, s'ils sont assumés par le fabricant, sont imputés comme des frais d'exploitation et ne sont pas déduits des ventes. Les recettes provenant du transport de marchandises sont déduites des ventes. Les recettes non liées à la fabrication telles le revenu d'investissement et le revenu de location ainsi que les ventes importantes des produits achetés pour la revente sont exclues du chiffre d'affaires net aux fins de cette comparaison.

Applications

- ▶ Objectif servant à comparer et à contrôler le coût du service correctif après vente.
- ▶ Objectif de la fonction de gestion de la qualité.
- ▶ Objectif de budgétisation et de planification d'affaires.

SECTION 5.0

UNE ANALYSE DES PRATIQUES D'EXPLOITATION ACTUELLES

Introduction

Les renseignements suivants sur les pratiques d'exploitation ont été recueillis auprès de 20 fabricants de mobilier canadiens et de quatre fabricants de mobilier américains. Plutôt que de présenter les résultats en pourcentage, nous avons indiqué le nombre d'entreprises qui ont donné une réponse semblable à une question particulière. Ainsi, dans certains cas, il se peut que le nombre de réponses soit inférieur au nombre de participants.

La valeur de ces renseignements consiste en ce qu'ils donnent un aperçu des pratiques d'exploitation utilisées par 24 fabricants de mobilier nord-américains prospères. Il s'agit d'une référence utile qui vous permet de comparer vos pratiques d'exploitation. Si au cours du processus, vous constatez qu'une ou plusieurs de vos pratiques pourraient être améliorées, le présent rapport aura été utile.

Pour améliorer une pratique d'exploitation, une démarche qui a fait ses preuves consiste à participer à une analyse comparative des niveaux des processus avec d'autres entreprises sélectionnées pour leur expertise dans le domaine. À ce niveau, chaque participant recueille des renseignements détaillés sur le procédé qui fait l'objet d'une analyse comparative. Ces informations sont alors échangées parmi les participants.

5.1 Développement de produits

5.1.1 Du prototype à la production

- ▶ En moyenne, les fabricants de mobilier mettent en production 77 % des nouveaux produits qu'ils développent au stade du prototype.
- ▶ L'initiative pour la conception d'un nouveau produit provient de six sources. Puisque certains fabricants recherchent plus d'une source, nous avons énuméré les sources dans l'ordre du nombre de fois qu'elles ont été mentionnées.

	Nombre de fois mentionnés
Détaillants	15
Représentants	13
Gestion interne des produits	9
Personnel des ventes et du marketing	3
Concepteurs externes	2
Concepteurs d'internes	1

- ▶ Le nouveau produit est conçu à l'intérieur et à l'extérieur et certaines entreprises font appel à la fois à des concepteurs internes et externes. Les concepteurs

externes ont été répartis en ceux qui travaillent pour un honoraire fixe essentiellement comme des employés pour une période déterminée et ceux qui vendent ou qui octroient sous licence leurs conceptions aux fabricants.

	Nombre de fois mentionnés
Concepteurs internes	19
Concepteurs externes exigeant des honoraires	10
Concepteurs externes indépendants	1

- ▶ La direction s'adresse à cinq sources différentes pour l'approbation de ses nouvelles conceptions de produits. Certaines entreprises recherchent plus d'une source.

	Nombre de fois mentionnés
Gestion d'entreprise	14
Un client important	10
Salons professionnels (détaillants et clients)	11
Un détaillant ou plus	8
Représentants des ventes	3

- ▶ La décision de fabriquer un nouveau produit est prise par la direction comme une décision d'affaires ou une décision basée sur la réception d'une commande pour le nouveau produit.

	Nombre de fois mentionnés
Décision d'affaires de la direction	10
Réception d'une commande	13

5.1.2 Utilisation de technologies de pointe

- ▶ Seize fabricants utilisaient des logiciels CAO pour la conception des produits.

5.1.3 Sources d'idées pour les nouveaux produits

- ▶ Voici les sources recherchées par les fabricants pour obtenir des idées pour les nouveaux produits.

	Nombre de fois mentionnés
Concepteurs internes	22
Détaillants	18
Concurrents	9
Représentants des ventes	8
Concepteurs externes	5
Comités de conception interne	4
Salons de meubles	3
Designers d'intérieur	1

5.1.4 Conception, achat ou octroi d'une licence

- ▶ Vingt-deux des vingt-quatre fabricants conçoivent leurs nouveaux produits à l'interne. À cette fin, ils font appel à leur propre personnel de concepteurs à temps plein ou à des concepteurs externes qui travaillent pour eux et avec eux et qui sont rémunérés d'habitude selon le pourcentage de la valeur des ventes du produit qu'ils ont conçu.
- ▶ Deux des entreprises octroient sous licence la conception des produits, le concepteur externes dans un cas et les fabricants outre-mer dans l'autre.

5.1.5 Nouveaux produits fabriqués selon des conceptions sous licence

- ▶ Sauf trois légères exceptions, tous les produits fabriqués sont basés sur des conceptions créées par le fabricant.

5.2 Fabrication

5.2.1 Utilisation de l'automatisation

- ▶ Les installations d'usinage automatique suivantes sont utilisées actuellement par un ou plusieurs des participants.

	Canada	É.-U.
▶ Perceuse multiple CNC.	4	1
▶ Génération de modèles par ordinateur pour la coupe de tissu d'ameublement.	1	1
▶ Mesure des aires de surface par ordinateur pour les peaux d'ameublement.	1	
▶ Machines à coudre pilotées par ordinateur.	6	
▶ Lecteurs de codes à barres à radiofréquence servant à la gestion des stocks.	1	
▶ Fours à sécher contrôlés par ordinateur.	1	1
▶ Machines à moulurer CNC.	1	1
▶ Raboteuse, ponceuse et perceuse point à point combinées CNC.	3	
	1	
▶ Centre de soudage par robotique.	10	1
▶ Toupie CNC.	5	
▶ Scie à panneaux CNC.	2	
▶ Encolleuse de chants CNC.	1	
▶ Ligne de ponçage et d'impression automatiques.	1	
▶ Ligne de peinture par robotique.	1	
▶ Coupage de panneaux de tissus CNC.	1	
▶ Scie à lame-ruban CNC.	2	
▶ Centre de branchement contrôlé par ordinateur.		1
▶ Tunnel d'emballage sous pellicule rétrécissable.		

5.2.2 Secteurs d'avantages concurrentiels

- ▶ On a demandé à chaque fabricant d'indiquer le secteur de fabrication où il pensait être supérieur à ses concurrents. Les secteurs mentionnés ont été les suivants :
 - ▶ Certification ISO (voir 5.3.5).
 - ▶ Capacité de répondre aux besoins des clients.
 - ▶ Qualité des produits.
 - ▶ Capacité de sécher au four son propre bois.
 - ▶ Ordonnement de la production piloté par ordinateur.
 - ▶ Installations d'usinage automatique.
 - ▶ Capacité d'utiliser du bois massif, des panneaux de particules et du MDF.
 - ▶ Main-d'œuvre loyale pendant une longue période.
 - ▶ Capacité de concevoir du matériel de fabrication spécialisé.
 - ▶ Politique visant à réinvestir les profits dans l'entreprise.
 - ▶ Les divisions permettent à la fonction de fabrication de se concentrer sur la production.
 - ▶ Centre de branchement automatisé.
 - ▶ Excellente maintenance.
 - ▶ Programme de partage des gains.
 - ▶ Participation des opérateurs à la conception des postes de travail.
 - ▶ Capacité d'offrir des produits personnalisés.
 - ▶ Conception des immeubles pour la fabrication de meubles.

- ▶ Manutention mécanisée des matériaux.
- ▶ Réduction des produits en cours.
- ▶ Moins de main-d'œuvre indirecte.
- ▶ Saisie des données sur la fabrication pilotée par ordinateur.

5.2.3 Modifications futures à la fabrication

- ▶ On a demandé aux fabricants d'indiquer les principales modifications qu'ils ont l'intention d'apporter à leurs opérations de fabrication au cours des cinq prochaines années. Voici un échantillon de leurs réponses :
 - ▶ Construire une usine spécialisée dans la fabrication d'un produit à volume élevé afin de pouvoir concurrencer les produits provenant de l'Asie.
 - ▶ Toute la planification de la production sera articulée sur ordinateur.
 - ▶ On aura davantage recours à des cellules de production pour le mobilier rembourré et les meubles en bois afin d'assouplir la fabrication.
 - ▶ On utilisera beaucoup plus le matériel CNC pour améliorer la qualité et la productivité.
 - ▶ On utilisera davantage du matériel spécial tels que les centres d'usinage spécialisés.
 - ▶ On aura davantage recours à la robotique en vue d'améliorer la productivité et la qualité.
 - ▶ Les opérations d'assemblage seront groupées par secteur de marché.
 - ▶ On sera en mesure d'effectuer les modifications demandées au produits en ligne.
 - ▶ Un moniteur d'ordinateur sera installé à chaque poste de travail.
 - ▶ On fera appel à un plus grand nombre de composants afin d'écourter les délais de livraison.
 - ▶ L'usage accru de finis à l'eau permettra de réduire la pollution atmosphérique.
 - ▶ On fera appel à une deuxième et à une troisième équipe en vue d'améliorer l'utilisation de l'usine et de réduire les coûts.

5.2.4 Production pour le stock ou une commande

- ▶ Dix fabricants produisent 100 % de leurs meubles seulement sur commande. Sur ces fabricants, quatre reçoivent des préavis de 30 jours de leurs principaux clients et l'un d'eux fabrique surtout des produits personnalisés.
- ▶ Deux fabricants produisent seulement pour le stock.
- ▶ Les autres fabricants produisent seulement pour la commande et le stock. Deux de ces fabricants usinaient des pièces pour les gammes de meubles en bois à haut volume qui sont retirées au besoin pour remplir les commandes.

5.2.5 Fabrication et préproduction de composants

- ▶ Il semble y avoir un certain nombre d'approches à la fabrication des composants.
- ▶ Bien que les usines de fabrication de mobilier rembourré reçoivent des préavis de 30 jours des approvisionnements de leurs principaux clients, elles découpent et cousent les coussins bien avant les délais du calendrier de fabrication.
- ▶ Les usines de mobilier rembourré conservent des coussins coupés à l'avance dans leurs stocks.
- ▶ Les cadres pour les produits rembourrés sont fabriqués habituellement durant le poste précédent, de façon à être prêts pour le rembourrage pendant le poste de jour.
- ▶ Certains fabricants de mobilier rembourré découpent à l'avance les composants des cadres pour les stocks. Ces cadres sont ensuite utilisés pour l'assemblage selon des directives spécifiques.
- ▶ Bon nombre de fabricants de meubles en bois utilisent des composants communs comme des tiroirs et des portes. Ils sont souvent fabriqués pour les stocks et utilisés au besoin pour remplir les commandes.
- ▶ Un fabricant de meubles en bois préfabriquait tous les composants de plusieurs de ses gammes de produits. Il les conservait dans les stocks, les utilisait au besoin pour l'assemblage selon les commandes reçues. Les stocks étaient ensuite réapprovisionnés automatiquement.
- ▶ La majorité des participants fabriquent seulement des pièces et des composants pour remplir les commandes.

5.2.6 Composants achetés

- ▶ Les composants achetés peuvent être groupés en des articles qui ne peuvent être fabriqués à l'interne et en ceux qui le peuvent mais qui sont achetés à cause des limites de capacité ou parce qu'il faut du matériel spécialisé pour leur fabrication.
- ▶ Les exemples du premier groupe comprennent :
 - ▶ La mousse découpée.
 - ▶ La quincaillerie.
 - ▶ Les ressorts.
 - ▶ Les mécanismes à mouvement.
 - ▶ Les mécanismes de divan-lit.
 - ▶ Les miroirs et les vitres.
 - ▶ Le sanglage.
 - ▶ Les composants en matière plastique.
 - ▶ Les laminés en papier.
 - ▶ Les coulisses de tiroir.
 - ▶ Les composants de traverses de lit.
- ▶ Les exemples du deuxième groupe comprennent :

- ▶ Le bois plié pour les dos de chaises.
- ▶ Les pieds de lit.
- ▶ Les boutons et les poignées en bois.
- ▶ Les tournages.
- ▶ Les collages.
- ▶ Les laminés.
- ▶ Les bordures gravées.
- ▶ Le bois apparent.
- ▶ Les panneaux arrières.
- ▶ Les panneaux pleins.
- ▶ Les cadres de chaises et de fauteuils.

5.2.7 Passation de contrats à l'extérieur

- ▶ Douze des fabricants passaient des contrats à l'extérieur pour divers services. Trois d'entre eux avaient passé des contrats avec d'autres divisions de la même compagnie.
- ▶ Des neuf entreprises restantes, deux avaient passé des contrats pour le remplissage des sacs de quincaillerie. Les sept autres avaient passé des contrats pour les opérations d'usinage qu'elles ne pouvaient effectuer elles-mêmes ou parce qu'elles n'avaient pas la capacité d'usinage interne.

5.2.8 Suivi de la productivité de la main-d'œuvre

- ▶ Dix-huit des 20 entreprises canadiennes et 2 des 4 entreprises américaines avaient un système officiel de suivi de la productivité de la main-d'œuvre.
- ▶ De nombreuses méthodes étaient utilisées. Ces méthodes sont énumérées dans l'ordre du nombre de participants qui les utilisaient. Certains participants se servaient de plus d'une méthode.

	Nombre de fois mentionnés
▶ Heures de travail par opération et par opérateur	10
▶ Heures de travail au niveau du service	5
▶ Heures de travail au niveau de l'ensemble de l'usine	4
▶ Heures de travail par unité produite	2
▶ Heures de travail au niveau des cellules de production	1
▶ Heures de travail par commande de client	1

5.2.9 Suivi du gaspillage des matériaux

- ▶ Huit des fabricants canadiens et américains n'assuraient pas le suivi du gaspillage des matériaux.
- ▶ Les autres veillaient au suivi des matériaux suivants :

	Meubles en bois	Mobilier rembourré
▶ Bois	9	4
▶ Panneaux achetés	1	
▶ Peinture	2	
▶ Panneaux de particules	4	
▶ MDF	1	
▶ Placages	3	
▶ Tissu d'ameublement		4
▶ Cuir		4
▶ Mousse		3

5.2.10 Temps du cycle de production

- ▶ Le temps du cycle de production est défini comme le temps total écoulé entre la réception d'une commande et la finition du produit afin d'être expédié.
- ▶ Les fabricants canadiens et américains de mobilier rembourré ont signalé des temps de cycle de production variant entre 5 et 28 jours ouvrables. La moyenne était de 15 jours ouvrables.
- ▶ Les fabricants canadiens et américains de meubles en bois ont signalé des temps de cycle de production variant entre 10 et 42 jours ouvrables. La moyenne était de 30 jours ouvrables.

5.2.11 Emballage des produits

- ▶ Tous les fabricants de meubles en bois emballaient leurs produits dans des caisses en carton ondulé.
- ▶ Trois entreprises mettaient également une barquette en carton sous le meuble.
- ▶ La plupart des firmes utilisaient des cales en mousse ou en carton pour protéger les meubles contre les égratignures au cours de l'expédition. Une compagnie utilisait un tapis de mousse en vue d'offrir une protection accrue.
- ▶ Les fabricants de mobilier rembourré posent tous leurs unités sur un patin en carton et les recouvrent d'une enveloppe en plastique rétrécissable ou l'insèrent dans un

sac en plastique. Des cales en mousse et du carton ondulé sont aussi utilisés pour protéger les surfaces exposées aux dommages.

- ▶ Quelques entreprises sont en train de faire l'expérience de systèmes d'emballage de rechange en vue de réduire les coûts et d'accroître la protection.

5.3 Gestion de la qualité

5.3.1 Méthodologies d'inspection

- ▶ Les participants inspectaient la qualité à six niveaux. Dans de nombreux cas, les entreprises inspectaient plus d'un niveau.
- ▶ Les points d'inspection et le nombre d'entreprises effectuant les inspections à ces points étaient les suivants :

	Nombre de fois mentionnés
▶ Inspection des matières brutes telles que reçues.	2
▶ Inspection de chaque opération par l'opérateur.	17
▶ Inspection à mesure que les travaux quittent chaque service.	5
▶ Inspection aléatoire au cours du procédé de fabrication.	2
▶ Inspection des meubles en bois après la finition.	1
▶ Inspection finale avant l'emballage.	14

5.3.2 Responsabilité en matière d'inspection

- ▶ Dix-sept fabricants dépendent de leurs opérateurs pour inspecter les travaux qu'ils reçoivent et qu'ils font.
- ▶ Neuf de ces entreprises inspectent également leurs produits avant de les emballer.
- ▶ Deux entreprises possèdent des services d'assurance de la qualité qui effectuent des inspections aléatoires au cours du procédé de fabrication au lieu d'inspecter tous les produits avant de les emballer.
- ▶ Sur le reste, cinq vérifient la qualité au niveau de la division.

5.3.3 Normes de qualité interne

- ▶ Onze des entreprises canadiennes détenaient la certification ISO et avaient donc des normes de qualité écrites pour chaque opération.
- ▶ Une entreprise canadienne et une entreprise américaine préparent la documentation ISO et demanderont la certification.

- ▶ Sur les firmes restantes, trois entreprises canadiennes et trois entreprises américaines ont défini leurs normes de qualité par opération, même si elles ne réalisent pas un programme officiel de gestion de la qualité. Quatre entreprises canadiennes n'ont pas de normes de qualité enregistrées.

5.3.4 Définition des paramètres de qualité

- ▶ Beaucoup d'approches sont utilisées pour définir les paramètres de qualité fixés pour chaque opération de fabrication. En voici quelques exemples :
 - ▶ Les entreprises certifiées ISO ont rédigé des descriptions détaillées de toutes les opérations. Ces descriptions sont affichées avec des dessins des pièces à chaque poste de travail.
 - ▶ Des dispositifs d'essai pour vérifier les dimensions et des calibres maxi-mini pour vérifier les trous forés.
 - ▶ Des échantillons de tous les coussins confectionnés sont montrés sur les murs du service de couture.
 - ▶ Des échantillons de couleur sont disponibles dans les cabines de pulvérisation.
 - ▶ Des échantillons de composants et de sous-ensemble.
 - ▶ Des instructions sur chaque bon de commande afin de prévenir les opérateurs des problèmes possibles.
 - ▶ Une base de données des spécifications des produits disponibles aux terminaux situés dans la zone de fabrication.

5.3.5 Certification ISO

- ▶ Onze des fabricants canadiens possèdent déjà la certification ISO.
- ▶ Un fabricant canadien et un fabricant américain s'efforcent actuellement d'obtenir la certification ISO.
- ▶ Les onze autres fabricants ont mis au point leur propre système de gestion de la qualité, utilisent un autre système breveté ou n'ont pas de programme officiel de gestion de la qualité.
- ▶ Les avantages à court terme auxquels on doit s'attendre de la réalisation d'un programme officiel de gestion de la qualité sont les suivants :
 - ▶ Des coûts de fabrication inférieurs attribuables à une réduction des travaux de réfection et à un meilleur usage des matériaux.
 - ▶ Des coûts moindre pour le service après vente associé à la réparation de défauts de fabrication.
- ▶ Les avantages à long terme sont la hausse des ventes en raison de la qualité constamment meilleure des produits.

5.3.6 Coût du service après vente

- ▶ Le coût moyen pondéré du service après vente équivaut à 0,8 % du chiffre d'affaires net pour les entreprises qui réalisent un programme ISO et de 1,2 % pour celles qui ne possèdent pas de programme officiel de gestion de la qualité

5.4 Ventes et marketing

5.4.1 Établissement du prix d'un nouveau produit

- ▶ Treize entreprises canadiennes et deux entreprises américaines ont commencé leur processus d'établissement des prix en sélectionnant une gamme de prix de détail précis pour chaque nouveau produit. Elles ont ensuite déduit la marge de leur détaillant et tous les escomptes selon leur expérience afin d'obtenir un chiffre d'affaires net. Elles ont ensuite déduit leur coût de fabrication calculé et le coût du transport s'il y a lieu, afin d'obtenir une marge de vente. Ce chiffre a ensuite été comparé à la marge interne visée. S'il correspondait à l'objectif, le produit était fabriqué. Sinon, on en modifiait la conception et on recalculait les coûts de fabrication jusqu'à ce que la marge ciblée soit atteinte.
- ▶ Sept entreprises canadiennes et deux entreprises américaines ont amorcé leur processus d'établissement des prix en calculant le coût de fabrication du nouveau produit auquel elles ont ajouté la marge interne souhaitée, la marge de leurs concessionnaires et tous les coûts de transport et les escomptes afin d'en arriver à un prix de vente. Elles ont ensuite comparé ce prix à la gamme de prix qu'elles s'attendaient à obtenir pour leur produit. Si leur prix de vente calculé était supérieur à la gamme de prix, elles modifiaient leur conception et recalculaient le coût de fabrication jusqu'à ce qu'il corresponde à la gamme de prix.
- ▶ Essentiellement, les deux méthodes donnent le même résultat : un produit qui peut être fabriqué à un coût qui offrira une marge interne égale ou meilleure à la marge interne visée.

5.4.2 Obstacles à la croissance

- ▶ Voici des exemples des problèmes éprouvés par les *fabricants canadiens pour accroître leur part du marché canadien* :
 - ▶ Le niveau actuel d'offre des meubles au Canada a saturé la demande. Pour réussir, un fabricant devra : exercer un plus grand contrôle sur la présentation de ses produits au détail dans des concepts de boutiques ou de galeries.
 - ▶ Lutter contre la concurrence des prix des É.-U.
 - ▶ Trouver des détaillants qualifiés qui ont des comptes solides.
 - ▶ Faire face à la gamme de produits plus vaste offerte aux É.-U.
 - ▶ Les coûts du transport.
 - ▶ Le nombre limité de détaillants importants.

- ▶ Le coût des avantages sociaux au Canada.

- ▶ Voici des exemples des problèmes éprouvés par les *fabricants américains pour accroître leur part du marché au Canada* :
 - ▶ Trouver et conserver de bons représentants de ventes.
 - ▶ Le taux de change É.-U./Canada.
 - ▶ La nécessité de montrer leur mobilier sur les marchés de meubles canadiens.
 - ▶ Avoir des prix correspondant aux prix canadiens.

- ▶ Voici des exemples des problèmes éprouvés par les *fabricants canadiens pour accroître leur part du marché américain* :
 - ▶ Élaboration de styles concurrentiels.
 - ▶ Coût plus élevé des matériaux canadiens.
 - ▶ Concordance des prix canadiens avec les prix américains.
 - ▶ Capacité de production canadienne par rapport à la taille du marché américain.
 - ▶ Grande taille des concurrents américains.
 - ▶ Trop grande taille des détaillants américains.
 - ▶ Génération d'un volume suffisant pour permettre la concentration des livraisons.
 - ▶ Mise au point d'une gamme de produits plus vaste.
 - ▶ Les fabricants américains dépensent proportionnellement davantage sur le marketing.
 - ▶ Trouver de bons représentants de ventes.
 - ▶ Cela prend du temps pour devenir un fournisseur reconnu sur un nouveau marché.
 - ▶ Changement d'allégeance des détaillants face à leurs fournisseurs américains existants.
 - ▶ Nécessité de fabriquer constamment des produits nouveaux et différents.
 - ▶ La politique d'achat de produits américains.
 - ▶ La nécessité de vendre en dollars américains.
 - ▶ La dépendance de la valeur relative du dollar canadien et du dollar américain.

- ▶ Voici des exemples des problèmes éprouvés par les *fabricants américains pour accroître leur part du marché aux É.-U.* :
 - ▶ La nécessité d'accroître la capacité de production.
 - ▶ Trouver de bons représentants de ventes.
 - ▶ Obtenir de l'espace chez les détaillants.
 - ▶ Reconnaissance des marques et identification de l'entreprise.
 - ▶ Compétitivité des prix.
 - ▶ Se tenir au courant des styles et déterminer l'orientation de la conception future.

- ▶ Voici des exemples des problèmes éprouvés par les fabricants pour accroître leur part du *marché européen* :
 - ▶ Une fonction de crédit très différente.
 - ▶ Répondre aux exigences de la mode de chaque pays.
 - ▶ Répondre aux exigences relatives aux matériaux de qualité.
 - ▶ Les coûts de transport.
 - ▶ Trouver les bons représentants de ventes.

- ▶ Voici des exemples des problèmes éprouvés par les fabricants qui essayaient de percer le *marché asiatique* :
 - ▶ Des difficultés de vendre directement aux détaillants japonais.
 - ▶ Pas de loyauté de la part des clients.
 - ▶ Ils sont très rapides à copier un produit.
 - ▶ Endommagement des produits en bois massif par l'humidité.
 - ▶ Recherche de bons représentants de ventes.

5.4.3 Salles de montre

- ▶ On a demandé aux fabricants quelle importance ils accordaient à leurs salles de montre en tant qu'outils de marketing.

- ▶ Voici un échantillonnage des réponses des fabricants canadiens :
 - ▶ Les salles de montre sont très importantes. Il faut les situer aussi près que possible des principaux noms du monde des affaires, car ceux-ci tendent à attirer les acheteurs.
 - ▶ Les salles de montre ont une importance marginale. Il est préférable d'attirer les détaillants à son usine.
 - ▶ Pour être reconnus, vous devez avoir des salles de montre à chaque salon de meubles important.
 - ▶ Très importantes. Nous testons de nouveaux produits à Toronto puis nous les introduisons au prochain salon de High Point.
 - ▶ Les affaires démarrent dans les salles de montre.
 - ▶ Ils payent un billet d'avion à leurs représentants pour qu'ils se rendent dans leur usine deux fois par année où ils ont une grande salle de montre.

- ▶ Échantillonnage des réponses des fabricants américains :
 - ▶ Il est très important d'avoir une salle de montre à chaque salon de meubles important.
 - ▶ Il s'agit d'une nécessité très inefficace.

5.4.4 Matériel de soutien des ventes

- ▶ La gamme de matériel de soutien des ventes fourni par les fabricants à leurs détaillants comprend :

- ▶ Des catalogues qui sont mis à jour régulièrement.
- ▶ Des échantillons de tissu d'ameublement.
- ▶ Des photos couleur de tous leurs meubles chez le détaillant.
- ▶ Des listes de prix de tous les meubles chez le détaillant.
- ▶ Des circulaires.
- ▶ Photos sur papier mat pour annonces dans les journaux.
- ▶ Des transparents en couleur du mobilier.
- ▶ Du matériel de point de vente, y compris les renseignements sur la qualité des produits et les soins à apporter au mobilier.
- ▶ Des vidéos montrant la gamme de produits, les procédés de fabrication et les aspects de la conception contribuant à la qualité.
- ▶ Des vues en coupe montrant la construction.
- ▶ Des planches montrant la gamme de cuirs disponibles.
- ▶ Des renseignements sur les soins à apporter au cuir.
- ▶ Des affiches dotées de feuilles amovibles.
- ▶ Des planches montrant les couleurs disponibles.
- ▶ Des données techniques sur les produits.
- ▶ Des échantillons de mousse et de pieds de meubles en divers finis pour meubles rembourrés.

5.4.5 Formation des détaillants

- ▶ Toutes les entreprises sauf trois assurent la formation du personnel de vente de leurs détaillants chez le détaillant.
- ▶ Trois entreprises ont recours à leurs représentants pour assurer la formation. Dans la plupart des cas, les représentants ont eu une formation préalable dans les usines.
- ▶ Six fabricants s'adressent à leur service des ventes pour assurer la formation du personnel des ventes des détaillants.
- ▶ Deux entreprises font appel à leurs représentants et aux gestionnaires des ventes pour assurer la formation.
- ▶ C'est seulement dans quelques cas que la formation du personnel des ventes des détaillants était officielle. Dans la plupart des cas, elle était fournie sur demande ou spécialement par le représentant.

5.4.6 Publicité des coopératives

- ▶ Seulement deux des fabricants sont en faveur de la publicité co-op.
- ▶ Certaines dispositions étaient :
 - ▶ Limitées à des clients importants.

- ▶ Les coûts étaient partagés 50/50.
- ▶ La décision et le niveau de soutien convenus étaient basés sur le remboursement prévu provenant de ventes supplémentaires.
- ▶ La décision était basée sur les ventes antérieures.
- ▶ La contribution était fondée sur un montant supplémentaire basé sur les ventes antérieures. Six entreprises permettent 2 % des ventes.
- ▶ Un escompte de 5 % des ventes générées par la publicité en coopérative.

5.4.7 Le marketing de la qualité

- ▶ La qualité a été classée comme le facteur concurrentiel numéro un par les fabricants canadiens. On leur a demandé comment ils commercialisaient leur qualité auprès des détaillants et du public. Voici un échantillon de leurs réponses :
 - ▶ Utiliser le logo ISO dans toute leur publicité.
 - ▶ Mettre l'accent dans leur publicité sur les caractéristiques et les avantages de leurs produits.
 - ▶ Convaincre le personnel des magasins de détail de la qualité des produits..
 - ▶ Utiliser la formation des détaillants et du matériel publicitaire aux points de vente.
 - ▶ Publier un numéro 1-800 qui permette aux clients de s'adresser directement aux responsables à l'usine.
 - ▶ Organiser des visites de l'usine à l'intention des détaillants.
 - ▶ Insister sur la qualité dans toutes les brochures publicitaires.
 - ▶ Offrir des vues en coupe aux détaillants en vue de démontrer les aspects de la qualité.
 - ▶ Ils n'utilisent que du bois dur pour les cadres.
 - ▶ Ils montrent des vidéos de leur usine ISO lors de salons de meubles.
 - ▶ Ils offrent des garanties prolongées.
 - ▶ Ils tiennent régulièrement des séances sur la connaissance des produits à l'intention des détaillants.

5.4.8 Loyauté à la marque

- ▶ On a demandé aux fabricants comment ils considéraient la loyauté à la marque et si elle était importante pour leur entreprise. Voici un échantillon de leurs réponses :
 - ▶ La loyauté à la marque n'existe pas dans l'industrie du meuble.
 - ▶ L'industrie du meuble n'est presque pas axée sur les marques.
 - ▶ Le véritable test de la loyauté à la marque est lorsque le consommateur achète votre produit pour la deuxième fois.
 - ▶ L'utilisateur final acquiert une loyauté à la marque en étant entièrement satisfait de l'achat antérieur et dans une moindre mesure par le bouche-à-oreille. Cette loyauté vise à la fois le fabricant et le détaillant.

- ▶ Il existe une certaine fidélité à la marque pour les entreprises fabriquant des meubles qui se vendent dans le quartile supérieur des prix où les clients recherchent des caractéristiques uniques.
- ▶ Il existe une plus grande loyauté à la marque au Canada qu'aux É.-U.
- ▶ Cela est coûteux d'annoncer le nom de l'entreprise et de créer une reconnaissance de la marque.
- ▶ Des études ont révélé qu'environ 50 % des consommateurs reconnaissent le nom d'une marque. La loyauté à la marque est liée au produit plutôt qu'à la compagnie.
- ▶ La loyauté à la marque doit être développée par le fabricant. L'instinct naturel du détaillant consiste à acquérir la fidélité de son client.
- ▶ Le programme des galeries est probablement le meilleur moyen d'attirer l'attention du consommateur sur votre produit.

5.4.9 Gestion des ventes à l'exportation

- ▶ Treize des entreprises canadiennes ont des directeurs des ventes pour le marché américain. Quatre de ces directeurs habitent aux É.-U.
- ▶ Sept des entreprises canadiennes considèrent l'Amérique du Nord comme un seul marché et administrent leurs ventes à partir de leur siège social.
- ▶ Une entreprise canadienne a aussi un directeur des ventes résidant en Europe.

5.5 Étude de marché

5.5.1 Étude de marché des fabricants

- ▶ Sans exception, tous les fabricants ont insisté sur l'importance de l'étude de marché et des renseignements détaillés qu'elle fournit. Il est donc surprenant que seulement sept entreprises réalisaient des programmes officiels d'étude de marché. Les autres fabricants se fiaient à leurs représentants et à leurs détaillants pour obtenir des renseignements lorsqu'ils en avaient besoin.
- ▶ Des entreprises qui réalisaient un programme officiel d'étude de marché :
 - ▶ Sept recueillaient des renseignements sur les prix de détail.
 - ▶ Cinq recueillaient des renseignements sur les besoins des consommateurs.
 - ▶ Cinq recueillaient des renseignements sur les préférences relatives à la conception des produits.
 - ▶ Cinq recueillaient des renseignements sur la satisfaction des clients.
- ▶ En outre, une firme achetait régulièrement des enquêtes effectuées à l'extérieur, une autre achetait des renseignements spécifiques de sociétés d'étude de marché sous

contrat et une troisième effectuait sa propre enquête sur les détaillants canadiens et américains.

5.5.2 Recherche à l'interne ou sous contrat

- ▶ Toutes les entreprises sauf deux effectuaient leurs propres études de marché à l'aide de ressources internes. Dans la plupart des cas, elles semblaient demander à leurs représentants des ventes de recueillir des renseignements particuliers. Par ailleurs, la plupart des entreprises semblaient avoir des relations de travail étroites avec leurs détaillants les plus importants, ce qui générait un volume considérable de renseignements sur le marché.
- ▶ Les deux entreprises qui n'effectuaient pas leurs études de marché elles-mêmes ont confié cette tâche dans un cas à des consultants de l'extérieur et dans un autre ont acheté des rapports d'étude de marché dans les domaines qui les intéressaient.

5.5.3 Sources de renseignement

- ▶ Douze entreprises se tournent surtout vers leurs détaillants pour obtenir des renseignements sur le marché. La plupart de ces compagnies s'adressent également à leurs représentants des ventes pour recueillir les renseignements pour elles.
- ▶ Seulement une firme recueillait directement des renseignements du public.

5.5.4 Renseignements recueillis

- ▶ Voici un échantillon du type d'informations recueillies :
 - ▶ Les styles de vie, les garanties et les tissus d'ameublement offerts.
 - ▶ L'information directement associée à la vente de leur produit.
 - ▶ Le niveau de satisfaction de leurs détaillants et consommateurs.
 - ▶ Les tendances du style et la taille et les caractéristiques du marché.
 - ▶ L'évolution de la conception des produits.
 - ▶ La conception, la qualité, la livraison et le prix.
 - ▶ L'attribution de l'espace chez le détaillant.
 - ▶ La pondération des paramètres d'achat des consommateurs.
 - ▶ Des idées sur la présentation des produits chez le détaillant.
 - ▶ Le service offert par le dépositaire.

5.5.5 Rôle dans le succès de l'entreprise

- ▶ On a demandé aux fabricants d'évaluer le rôle de l'étude de marché et des renseignements qu'elle a produits pour assurer le succès de leur entreprise. Voici un échantillon des réponses obtenues :
 - ▶ Elle joue un rôle aussi important aujourd'hui qu'il y a une décennie.
 - ▶ Les fabricants recueillent des macroinformations qui révèlent les tendances du marché. Puisque la plupart de leurs concurrents sont beaucoup plus importants

qu'ils le sont et qu'ils se trouvent aux É.-U., ils doivent suivre plutôt que diriger.

- ▶ L'étude de marché a joué seulement un rôle mineur jusqu'à présent mais son importance augmentera probablement à l'avenir.
- ▶ Les fabricants dépendent de leurs contacts comme un apport important à leur processus décisionnel, surtout en ce qui concerne la conception des nouveaux produits.
- ▶ Ils estiment que le niveau actuel consacré aux études de marché est inadéquat et qu'ils devraient mieux organiser cette fonction primordiale.
- ▶ Lors des années 1970 à 1980, l'étude de marché n'avait guère d'importance. Aujourd'hui, les consommateurs savent ce qu'ils veulent et on ne peut se permettre de gaspiller la surface utile des locaux réservés à la vente au détail.
- ▶ Ils sont très axés sur le marché et l'étude de marché leur donne tous les renseignements dont ils ont besoin pour prendre de judicieuses décisions au niveau du marketing.

5.5.6 Étude de marché des détaillants

- ▶ Voici un résumé de la gamme des activités comprise par l'étude de marché entreprise par les détaillants canadiens :

Activité d'étude de marché	Entreprises en cause
Sous-traitance	
Enquêtes hors site	1
Enquêtes au magasin	2
Analyse générale du marché	2
Achat d'étude de marché sur les achats	2
Réalisation à l'interne	
Enquêtes auprès du consommateur	2
Propre page Web	1
Groupes de réflexion des consommateurs	4
Suivi officiel de la concurrence	3
Cueillette de renseignements des fournisseurs	1
Fiches de rétroaction à la sortie du magasin	1
Sondage téléphonique auprès des clients	1
Analyse et utilisation régulières des données de Statistique Canada	
Établissement des profils des clients	1

- ▶ *Relativement peu de renseignements recueillis semblent être partagés avec les fabricants*, bien que cela pourrait fort bien résulter du fait que les fabricants ne demandent pas régulièrement aux détaillants des renseignements sur le marché.

5.5.7 Rétroaction des détaillants

- ▶ On a demandé aux fabricants quelle rétroaction de l'étude de marché ils obtenaient de leurs détaillants. Voici des exemples de leurs réponses :
 - ▶ Tous les renseignements qu'ils obtiennent, ils doivent les demander.
 - ▶ Tous les renseignements qu'ils obtiennent proviennent de leurs représentants de ventes et non de leurs dépositaires. Ils demandent à leurs représentants des ventes d'obtenir des renseignements précis, qu'ils utilisent ensuite pour améliorer leurs produits et services.
 - ▶ Les suggestions sur la conception des produits sont données librement par certains détaillants. Des informations sur les prix et la disponibilité des produits et sur le service sont obtenues généralement des représentants des ventes et ne sont pas données librement par leurs détaillants.
 - ▶ Les titulaires des principaux comptes leur donnent une rétroaction sur les produits qui se vendent bien et sur ceux qu'ils souhaiteraient. Ces renseignements permettent de développer de nouveaux produits.
 - ▶ Les détaillants recommandent le type de produits qu'ils souhaiteraient obtenir soit pour faire face à la compétition, soit pour être en mesure d'être des leaders pour le design ou le style.
 - ▶ Puisqu'ils sont axés sur le marché, ils dépendent beaucoup des renseignements du concessionnaire pour gérer leur entreprise. Ils consultent toujours leurs concessionnaires sur les nouvelles conceptions avant de les mettre en production.

5.6 Système informatique

5.6.1 Équipement et configuration

- ▶ Toutes les entreprises sauf trois utilisaient un processeur central. Toutes les entreprises sauf deux se servaient de terminaux et d'ordinateurs personnels (OP), même si dans un certain nombre de cas, les OP n'étaient pas raccordés au processeur central.
- ▶ Deux entreprises exploitaient des réseaux basés sur les OP et un serveur.
- ▶ Six entreprises étaient dotées de réseaux locaux et sept de réseaux à grande distance (LAN et WAN).
- ▶ Certaines configurations intéressantes consistaient en :
 - ▶ un processeur central distinct pour l'administration et la comptabilité et pour l'ordonnancement de la production.
 - ▶ un réseau local reliant tous les responsables du développement des produits.
 - ▶ des commandes EDI qui étaient traitées automatiquement sur réception et qui donnaient lieu à la création de calendriers de production.

- ▶ un réseau local distinct pour chaque secteur fonctionnel.
- ▶ un processeur central desservant tous les sites au Canada et aux É.-U., par le truchement d'un réseau à grande distance.

5.6.2 Degré d'intégration

- ▶ Quatorze entreprises possèdent des terminaux et(ou) des OP au bureau et à l'usine.
- ▶ Plusieurs entreprises doivent transférer physiquement des fichiers entre les processeurs centraux et(ou) les bases de données.
- ▶ Dans la plupart des cas, les informations disponibles sont limitées.
- ▶ Une entreprise fournit des ordinateurs portatifs à ses représentants de ventes. Ces derniers utilisent ces appareils pour télécharger des renseignements sur les commandes et communiquer avec leur bureau par Internet.

5.6.3 Utilisation de l'EDI

- ▶ Seize entreprises utilisent l'EDI pour recevoir des commandes de leurs principaux clients. Dans quelques cas, ces commandes sont ensuite traitées automatiquement par leur système d'entrée des commandes.
- ▶ Aucune des entreprises n'utilisent l'EDI pour transmettre des commandes à leurs fournisseurs.

5.6.4 Rôle dans la réussite de l'entreprise

- ▶ On a demandé à tous les fabricants s'ils estimaient que l'exploitation de leurs systèmes d'information avait joué un rôle important dans leur réussite. Voici un échantillon de leurs réponses :
 - ▶ L'information est leur priorité numéro un. La capacité de leurs systèmes informatique leur a permis de réduire leur délai de livraison moyen de six à quatre semaines.
 - ▶ Ils considèrent les systèmes d'information comme une fonction de soutien non proactive.
 - ▶ Les systèmes ont joué un rôle de premier plan. Toutefois, les fabricants se rendent compte qu'ils ont recours à une technologie périmée.
 - ▶ Ils ont réussi, en dépit de leurs systèmes informatiques, qui sont très rudimentaires et qui fonctionnent à pleine capacité.
 - ▶ Les systèmes ont joué un rôle primordial. Les fabricants sont en train de remanier tout le secteur de leurs systèmes d'information.
 - ▶ L'EDI est une nécessité lorsqu'on commerce avec un client important. Le client fournit un bon de commande par EDI et le fabricant retourne un préavis d'expédition par l'EDI lorsque le camion est chargé. Le client utilise ce moyen

afin d'établir son calendrier d'acheminement pour les produits arrivants et en vue de créer un compte client. Les fabricants sont en train d'acquérir une capacité de paiements par EDI.

5.6.5 Modifications futures au système informatique

- ▶ La plupart des entreprises ont attribué une partie de leur réussite à l'informatique. Mais presque toutes estimaient qu'elles fonctionnaient bien à la traîne des technologies de pointe dans le domaine du matériel et du logiciel. Bon nombre des entreprises avaient des plans pour apporter des modifications importantes à ce secteur. Pour bien comprendre les modifications futures, on a demandé aux participants de décrire leurs systèmes informatiques dans cinq ans. Voici un exemple de leurs réponses :
- ▶ Le système informatique sera complètement intégré à la production.
- ▶ L'accès à l'information sera disponible partout dans la compagnie.
- ▶ L'accès au télécopieur et à Internet sera disponible à tous les utilisateurs.
- ▶ Ils utiliseront énormément les codes à barres pour suivre les travaux à l'usine et contrôler les stocks.
- ▶ Ils pourront entrer directement les commandes: la réception d'une commande arrivante amorcera la commande de production.
- ▶ Le service à la clientèle sera en mesure de suivre des commandes individuelles dans la production en ligne et en temps réel.
- ▶ Des équipes cellulaires seront en mesure de recueillir leurs propres commandes.
- ▶ Toutes les commandes seront reçues par EDI.
- ▶ On gardera un stock perpétuel ainsi que des nomenclatures pour tous les produits.
- ▶ Ils utiliseront l'EDI pour les achats.
- ▶ Tous les superviseurs seront munis d'OP.
- ▶ Les représentants de ventes seront en mesure d'accéder aux informations par voie électronique dans des secteurs tels que les stocks de tissus.
- ▶ Il y aura un OP sur chaque pupitre.

5.7 Ressources humaines

5.7.1 Programmes de formation

- ▶ Quatre entreprises n'avaient pas de programme de formation officiel pour le personnel de bureau ou les employés de l'usine.
- ▶ Quinze entreprises offraient une formation interne de type séminaire portant sur la gestion de la qualité, la résolution des problèmes, la sécurité, la connaissance de l'anglais pour les employés francophones, le leadership pour les gestionnaires, l'interprétation de la convention collective, la discipline, la motivation, etc.

- ▶ Dix entreprises offraient un accès à la formation hors-site outre la formation interne. Cette formation est habituellement limitée au personnel de gestion. Trois de ces entreprises laissaient à l'individu l'initiative de trouver un cours rattaché à son emploi. Le coût était assumé par l'entreprise. Les sept autres entreprises envoyaient les membres de leur personnel suivre ces cours à l'extérieur.
- ▶ Trois entreprises sont dotées d'un programme interne de familiarisation des nouveaux employés. Une de ces entreprises utilise aussi un système de « jumelage » pour tous les nouveaux employés.
- ▶ La majorité des entreprises offrent une formation à options multiples aux employés de la production.
- ▶ Presque toutes les entreprises offrent une certaine forme de formation à leurs représentants des ventes et si c'est possible, font en sorte que le personnel des ventes de leurs détaillants visite l'usine pour voir quels sont les produits fabriqués.
- ▶ On s'attend à ce que les représentants des ventes assurent la formation du personnel des ventes des détaillants. Une formation est aussi offerte aux détaillants pendant les salons de meubles.

5.7.2 Programmes d'avantages sociaux

- ▶ Tous les participants offraient à leurs employés un programme d'avantages sociaux.
- ▶ Tous les participants offraient une assurance-santé, une assurance-vie et des vacances payées.
- ▶ Quatre participants offraient un régime de pensions aux employés. Dans un cas, le régime ne protégeait que les cadres.
- ▶ Les avantages sociaux suivants étaient aussi offerts par certains des participants à titre de coopérative :
 - ▶ Un participant offrait l'assurance en cas de mort accidentelle.
 - ▶ Trois participants offraient une assurance-invalidité à long terme.
 - ▶ Neuf participants offraient une assurance de frais dentaires.
 - ▶ Quatre participants offraient un régime REER volontaire que l'entreprise appariait après cinq ans.
 - ▶ Neuf participants offraient un type de régime de partage des profits.

SECTION 6.0

**MEILLEURES PRATIQUES
D'EXPLOITATION**

Introduction

Tel qu'expliqué dans l'introduction de la section 1, l'objectif de la présente étude consistait à établir une série complète de repères d'excellence destinée aux entreprises canadiennes de mobilier de maison. Lors de la collecte de ces renseignements et pour fournir une toile de fond aux données quantitatives, on a recueilli de grandes quantités de données sur les pratiques d'exploitation utilisées dans l'industrie. Ces renseignements sont présentés en détail à la section 5.

Dans cette section, nous avons si possible désigné ce qui d'après notre expérience nous semblait être les « meilleures pratiques d'exploitation ». Dans certains cas, on trouvera des composites de ce qu'un certain nombre d'entreprises font déjà. L'objectif de cette section consiste donc à mettre l'accent sur les pratiques d'exploitation les plus efficaces observées chez les 24 fabricants de mobilier.

Au cas où vous observeriez une pratique que vous aimeriez adopter, la prochaine étape logique consisterait à effectuer une étude comparative au niveau des procédés à laquelle participerait un certain nombre d'entreprises qui sont réputées pour fonctionner à la fine pointe de la technologie dans un domaine d'intérêt particulier. Ensemble, vous identifieriez les paramètres qui seraient documentés et mesurés par chaque participant et ces renseignements seraient ensuite échangés par les participants.

6.1 Développement de nouveaux produits

- ▶ Observer le marché pour trouver de nouvelles initiatives en matière de produits.
- ▶ Établir des relations avec vos détaillants et avec vos représentants des ventes qui les incitent à rechercher et à vous apporter de nouvelles idées sur les produits.
- ▶ Faire participer vos représentants des ventes et vos clients au processus d'approbation de la conception.
- ▶ Mettre les produits nouvellement conçus en production si vous avez reçu un appui considérable de vos représentants des ventes et d'un de vos clients ou plus, ou si vous avez reçu des commandes adéquates du produit avant la production.

6.2 Automatisation de la fabrication

- ▶ Il y a essentiellement trois raisons pour automatiser la production : accroître la capacité, améliorer la qualité et réduire le coût.
- ▶ La capacité est augmentée si l'automatisation peut réduire le temps de préparation et(ou) le temps de traitement.

- ▶ La diminution du temps de préparation peut résulter d'une installation d'usinage automatique qui effectue des opérations d'usinage multiples pour chaque préparation.
- ▶ La réduction du temps d'usinage peut être causée par des opérations d'usinage multiples effectuées au même poste de travail plutôt qu'à des postes de travail différents. Elle peut aussi être attribuable à l'utilisation de matériel CNC.
- ▶ On devrait rechercher avec les fabricants de machines-outils des occasions de combiner les opérations d'usinage dans un seul centre.
- ▶ La mise en service d'installations d'usinage automatique devrait faire partie d'un plan stratégique global à long terme doté d'un horizon d'au moins cinq ans.

6.3 Utilisation de cellules de production

- ▶ Le marché exige des délais de livraison plus courts de l'ordre d'une semaine au moins. Il est impossible avec des méthodes de fabrication conventionnelle de rencontrer des délais de livraison inférieurs à trois ou quatre semaines.
- ▶ La cellule de production est utilisée par les fabricants de mobilier rembourré et de meubles en bois en vue d'accroître la flexibilité de leur production et donc de répondre à la demande de délais de livraison plus courts.
- ▶ Les fabricants de mobilier rembourré affectent dans la plupart des cas certains styles à chacune de leur cellule. Cette mesure permet aux opérateurs de se concentrer sur les particularités de fabrication d'une petite gamme de produits et par conséquent, d'accroître leur productivité. Cela permet à la cellule de sélectionner les commandes à traiter et de répondre aux exigences en matière de délais de livraison plus courts.
- ▶ Les fabricants de meubles en bois ont appliqué la fabrication cellulaire à des opérations précises telles que l'assemblage où chaque cellule est réglée pour traiter une gamme de produits bien définis.
- ▶ En donnant aux opérateurs une formation à options multiples à l'intérieur d'une cellule, les fabricants jouissent de toute la latitude voulue pour répondre à la demande changeante.
- ▶ L'occasion d'utiliser la technologie cellulaire dépendra dans une grande mesure du genre de commandes reçues. Si la majorité des commandes visent de petits nombres d'une large gamme de produits, la technologie cellulaire devrait être considérée comme une option.

6.4 Production pour une commande ou pour les stocks

- ▶ Par le passé, la production pour les stocks était la solution pratique pour répondre aux demandes de délais de livraison plus courts. Cette méthode était plus coûteuse en ce sens que l'actif à court terme était bloqué et qu'il fallait souvent vendre de vieux stocks au-dessous du prix du marché pour les liquider. Certaines entreprises fabriquent encore pour garnir les stocks, mais dans la plupart des cas, les produits qui vont aux stocks font la différence entre un lot de production économique et les commandes en main pour un produit particulier.
- ▶ Pour que certaines entreprises respectent les délais de livraison plus courts, elles doivent produire des composants de leurs produits à écoulement rapide pour les stocks et les retirer des stocks pour remplir les commandes. Cela leur offre l'économie de la production par lots et la capacité de respecter les courts délais de livraison.
- ▶ Si vous avez une ou plusieurs gammes de produits qui se vendent rapidement, il serait peut-être souhaitable de songer à fabriquer les composants nécessaires pour les stocks et à assembler le produit sur demande à l'aide de cellules de production.

6.5 Suivi de la productivité de la main-d'œuvre

- ▶ Les coûts de la main-d'œuvre représentent jusqu'à 40 % du coût du produit. Il importe donc de suivre le coût de la main-d'œuvre de préférence au niveau de l'exploitation où l'on peut apporter au besoin des modifications dans les pratiques d'exploitation.
- ▶ Le moyen le plus simple de suivre le coût de la main-d'œuvre consiste à demander à chaque opérateur d'horodater les ordres de travail. Cela peut se faire manuellement ou en utilisant un lecteur de codes à barres. Idéalement, chaque opérateur devrait disposer d'un terminal à son poste de travail qui signalerait la productivité de la main-d'œuvre en temps réel.

6.6 Suivi du gaspillage de matériel

- ▶ Les coûts du matériel peuvent représenter 54 % du coût du produit. L'augmentation du rendement de 10 % représente donc une économie de 5 % du coût du produit.
- ▶ Les principaux matériaux sont le bois d'œuvre, les panneaux de particule et les panneaux de fibres à densité moyenne (MDF), le tissu d'ameublement, le cuir et la mousse.
- ▶ De nombreuses entreprises assurent le suivi de leur rendement sur le bois d'œuvre car il est assez facile à calculer selon les normes pour chaque produit.

- ▶ On dispose maintenant du matériel voulu pour mesurer la surface du tissu d'ameublement et des peaux. Le rendement peut ensuite être calculé en se référant à des normes pour chaque produit fabriqué.

6.7 Gestion de la qualité

- ▶ La qualité a été classée comme le facteur concurrentiel le plus important par les fabricants canadiens et comme le deuxième plus important par les détaillants canadiens. La gestion de la qualité devrait donc être l'une des fonctions les plus importantes d'un fabricant de mobilier.
- ▶ Le programme de gestion de la qualité ISO est de loin le plus accepté sur le marché. Onze des 20 fabricants canadiens sont déjà certifiés et une entreprise canadienne et une entreprise américaine sont sur le point de demander la certification.
- ▶ Lorsqu'elle a un dossier qui a fait ses preuves, une entreprise doit avoir de très bonnes raisons pour ne pas adopter un programme ISO.
- ▶ Les avantages à court terme d'un programme de gestion de la qualité sont une réduction des coûts de fabrication attribuables à une diminution de la réfection, à une meilleure utilisation des matériaux et à une réduction des coûts après vente pour les mesures correctives associées aux défauts de fabrication.
- ▶ Les avantages à long terme sont les ventes accrues en raison de la meilleure qualité des produits.

6.8 Soutien des ventes

- ▶ Les détaillants estiment que la vente des meubles est une responsabilité conjointe avec les fabricants. Pour améliorer leur efficacité, les détaillants doivent être conscients des atouts de votre produit et donc de la meilleure façon de le présenter à leurs clients.
- ▶ La plupart des fabricants donnent une sorte de formation au personnel des ventes de leurs détaillants. Cette formation est assurée habituellement par des représentants des ventes chez le détaillant. La qualité de la formation dépend donc beaucoup du bagage de connaissances des représentants et de leur engagement vis-à-vis de vos produits.
- ▶ Les fabricants doivent repenser les meilleurs moyens de communiquer au personnel des ventes de leurs détaillants les avantages que leurs produits offrent par rapport à ceux de leurs concurrents. Cela pourrait comprendre des séances régulières de formation à des endroits centraux ou de préférence à l'usine. Cela pourrait comporter aussi l'utilisation de vidéos de formation et d'une téléformation informatisée. Cette formation pourrait

comporter une nouvelle conception de la documentation et du matériel de soutien fournis aux détaillants.

- ▶ Ce domaine est perçu comme critique. Les entreprises qui élaborent une nouvelle démarche jouiront en toute probabilité du meilleur taux de croissance des ventes.

6.9 Étude de marché

- ▶ Les fabricants et les détaillants conviennent de la nécessité et de l'importance des renseignements recueillis grâce à une étude de marché officielle. Malheureusement, aucun de ces groupes n'a déployé beaucoup d'efforts dans ce domaine.
- ▶ L'étude de marché devrait mettre l'accent sur la découverte des demandes changeantes sur le marché. Ces demandes comporteraient des relations entre l'ameublement et les styles de vie en évolution, les attentes des consommateurs et leur niveau de satisfaction avec le produit et le service qu'ils ont reçus, ainsi que le suivi des tendances dans la conception des meubles.
- ▶ Ces renseignements sont trop importants en tant qu'apports au processus de planification pour être produits sur demande par des représentants de ventes. Tous les fabricants feraient bien de repenser leurs besoins en renseignements et de concevoir une capacité d'étude de marché qui fournirait ces données au besoin.

6.10 Technologie de l'information

- ▶ L'industrie du meuble est bien à la traîne d'autres secteurs manufacturiers dans son application de la technologie de l'information. Les matériels et les logiciels sont facilement disponibles pour répondre à chaque besoin d'information. Le problème semble résider davantage chez la direction qui se contente encore d'assurer la gestion avec un niveau d'information qui est plus proche des années 80.
- ▶ Il est intéressant de noter que la plupart des entreprises semblent avoir une idée assez claire de leur avenir dans cinq ans. Ils voient des terminaux à chaque poste de travail, l'intégration de l'entrée des commandes et l'ordonnancement de la production, les renseignements complets sur les produits à chaque poste de travail, des informations sur la production disponibles en temps réel pour le service à la clientèle et pour les représentants, des statistiques sur la production offertes en temps réel, le contrôle informatisé des stocks, etc.
- ▶ Cela constituerait un excellent domaine où l'on pourrait effectuer une étude comparative des procédés, puisque la confidentialité n'est pas vraiment une question et que plus on pourrait offrir d'expérience, plus cela améliorerait la situation.

6.11 Formation du personnel

- ▶ Seules quelques entreprises possèdent des programmes officiels de formation des employés. À la suite de l'utilisation accrue de la technologie de l'information, à l'usine avec la machinerie CNC, ou en raison de l'usage du CAO ou de la disponibilité de renseignements sur la production et les ventes en temps réel, la formation permanente des employés à tous les paliers devient une nécessité.
- ▶ Nous pourrions avoir l'occasion ici d'organiser des programmes de formation communs pour l'industrie, exploités par les associations et par un ou plusieurs collègues communautaires et(ou) universités.

6.12 Avantages sociaux des employés

- ▶ Les programmes d'échange des profits ou des gains offrent à l'entreprise le double avantage de favoriser la loyauté des employés à l'endroit de la compagnie et d'accroître la productivité. Il s'agit d'un domaine où chaque entreprise ferait mieux d'explorer les occasions offertes.
- ▶ Il pourrait bien s'agir d'un domaine où les associations pourraient jouer un rôle utile à titre de consultants.

