

Aspects positifs d'un ralentissement

Comment s'en sortir encore plus fort

Les ralentissements économiques permettent de séparer le bon grain de l'ivraie. Pour réussir, de nombreux chefs d'entreprise croient qu'il faut bien s'accrocher, garder son calme, limiter les dépenses inutiles, se serrer la ceinture et retrousser ses manches. Ils annoncent à leurs employés qu'ils mettront tout en œuvre pour que l'entreprise survive. Mais qu'est-ce qu'ils entendent exactement par là ? « Les généralités ne sont pas d'une grande utilité », affirme Scott McLean, associé en gestion de la performance au sein des Services aux sociétés privées de PwC à Vancouver.

M. McLean collabore avec des entreprises pour leur permettre d'aller droit au but et d'établir des mesures bien précises et très claires – des paramètres de rendement en quelque sorte. Elles peuvent ainsi utiliser ces mesures pour se faire une idée de leur performance et des moyens à mettre en œuvre pour atteindre leurs objectifs. En d'autres termes, M. McLean les aide à bien se connaître et à trouver les outils nécessaires pour réussir dans les périodes fastes comme dans les moments difficiles. Grâce à cette stratégie, elles n'ont pas à attendre qu'un ralentissement se produise pour savoir si elles sont bien équipées à y faire face.

Lorsque le ralentissement survient, elles sont prêtes à réagir et savent ce qu'elles

doivent faire. D'après M. McLean, les entreprises peuvent trouver des milliers de paramètres de rendement, et certaines y parviennent réellement. « Lorsque nous commençons un mandat, nos clients ont parfois une multitude de paramètres à leur disposition (on pourrait en remplir des classeurs entiers), et l'on finit par s'y perdre, confie-t-il. Il est essentiel de repérer les indicateurs clés de la performance. Quelques paramètres pour savoir comment votre entreprise évolue par rapport à sa stratégie suffisent dans la plupart des cas. »

Certains indicateurs permettent aux entreprises de surveiller leur santé financière. Un grand nombre d'entreprises s'appuient surtout sur des

paramètres financiers. « On les appelle des indicateurs de suivi parce qu'ils donnent une vue de la situation passée – c'est un peu comme conduire une voiture en ne regardant que dans le rétroviseur », fait remarquer M. McLean. Pourtant, ce que vous voulez, c'est surveiller la route devant vous pour rouler en toute sécurité. Contrairement aux indicateurs de suivi, les indicateurs prévisionnels vous donnent une idée de ce qui est devant vous. « C'est comme si l'on voyait un nid-de-poule devant soi plutôt que de regarder dans son rétroviseur après coup et de se dire : Eh bien, maintenant, je comprends pourquoi ma tête a heurté le plafond. Je suis passé dans un nid-de-poule », explique-t-il.

Selon M. McLean, les cinq principaux indicateurs prévisionnels sont les suivants :

- **Rétroaction et satisfaction de la clientèle** : Si vos clients sont satisfaits de votre service et de votre produit, il y a fort à parier qu'ils vont les réutiliser.
- **Exactitude et bonne gestion des stocks** : Si vous ne parvenez pas à écouler une grande quantité de produits, il y a quelque chose qui ne tourne pas rond.
- **Sécurité** : Si vos employés sont stressés et malheureux lorsqu'ils se rendent au travail, ils ne seront probablement pas suffisamment vigilants et n'exerceront pas leurs activités de manière sécuritaire.
- **Motivation des employés** : Certaines entreprises passent par des moments vraiment difficiles, mais qui renforcent l'esprit d'équipe. Toutefois, d'autres traversent de véritables épreuves qui détruisent leur équipe.
- **Efficacité des processus d'affaires** : Exemple — combien de commandes passez-vous par jour? Si vous disposez de ce genre de paramètres, vous pouvez savoir si vos processus sont efficaces. Ce que vous souhaitez, c'est que votre personnel fasse les choses correctement et efficacement dès la première fois.
- **Volume des ventes** : Comment se portent vos ventes? Comment vos ventes actuelles se situent-elles par rapport aux ventes nécessaires pour réaliser votre stratégie ?

• **Les paramètres ne sont utiles que si vous les mettez à profit** : Tout comme il est important de disposer de paramètres, il est primordial de savoir les utiliser. « Nous avons travaillé avec une entreprise dont un service produisait des paramètres à n'en plus finir », indique M. McLean. « Résultat : personne ne les utilisait. »

Pour traverser les nids-de-poule et les autres aléas qu'elles trouvent sur leur route, explique-t-il, les entreprises doivent comprendre, d'un point de vue stratégique, les objectifs visés et disposer de paramètres qui évaluent leur performance par rapport à ceux-ci. « Si vous avez une stratégie vraiment claire, c'est-à-dire que tous les employés peuvent comprendre, vous pourrez la mettre en œuvre bien plus efficacement que vos concurrents, surtout en période de ralentissement économique. »

Bien souvent, les sociétés privées disposent d'une excellente stratégie et d'une très bonne vision, mais celles-ci restent dans la tête du propriétaire ou de l'équipe de direction. « Il est toujours fascinant pour moi de voir que les entreprises considèrent leur stratégie comme tellement secrète qu'elles ne la communiquent même pas à leurs employés, ajoute-t-il. Si vous avez une stratégie vraiment bonne, vous ne la communiquerez peut-être pas à vos employés dans sa totalité, mais vous partagerez les éléments qu'ils doivent connaître pour bien faire leur travail. »

Cette démarche est particulièrement indispensable en période de ralentissement, lorsque les entreprises doivent se montrer encore plus efficaces. « En cas de ralentissement, vous devrez probablement diminuer les coûts. Que se passera-t-il si un employé opère, en toute bonne foi, des réductions dans un domaine essentiel pour vos clients, s'interroge M. McLean. Les employés essaieront tout naturellement d'agir dans le bon sens : à vous de tirer parti de la situation en leur expliquant ce que l'on attend d'eux et quel est leur rôle dans la stratégie globale. »

Cette façon de sensibiliser et de mobiliser les employés est exactement ce que PwC a tenté d'accomplir avec la société A & A Contract Customs Brokers Ltd. de Surrey, en Colombie-Britannique, l'année

dernière. « Notre entreprise a désormais une orientation claire. Tous les employés, quel que soit leur échelon, comprennent comment leurs efforts quotidiens permettent à l'entreprise de réaliser ses objectifs », affirme Graham Robins Jr, président d'A & A.

À vrai dire, selon M. McLean, les ralentissements jouent un rôle important dans le cycle économique d'une entreprise saine. Ils finissent par renforcer l'entreprise et lui donner un avantage concurrentiel. Si une entreprise se connaît bien, est au courant de sa situation, sait où elle va et comment son équipe la conduira dans cette direction, un ralentissement n'est rien d'autre qu'un énorme nid-de-poule qu'elle pourra facilement contourner.

Contact

Scott McLean
Associé, Gestion de la performance au sein, Services aux sociétés privées
604 806 7113
scott.mclean@ca.pwc.com

Eric Andrew
Leader national, Services aux sociétés privées
604 806 7500
eric.s.andrew@ca.pwc.com

« Les ralentissements jouent un rôle important dans le cycle économique d'une entreprise saine. Ils finissent par renforcer l'entreprise et lui donner un avantage concurrentiel. »