

Perspectives sur ... l'amélioration de la performance* des sociétés privées

Toutes les entreprises souhaitent accroître leur productivité ou améliorer leur performance. Ce n'est pas aussi difficile qu'on pourrait le croire. Il existe certaines mesures et techniques simples et peu coûteuses.



Dans le dernier sondage Perspectives d'affaires, 84,6 % des répondants ont déclaré avoir inclus l'amélioration de la productivité dans leur stratégie pour l'année à venir. Ce pourcentage très élevé n'est pas surprenant étant donné le climat de confiance qui règne actuellement dans le milieu des affaires au Canada. En effet, selon notre sondage annuel Perspectives d'affaires 2006¹, 70 % des entreprises visent une croissance et une expansion en 2007, et 52 % des répondants à l'échelle mondiale et 59 % des répondants au Canada² sont très optimistes quant aux perspectives de croissance de leur chiffre d'affaires au cours des 12 prochains mois.

Mais comment les entreprises tentent-elles d'accroître leur productivité? Comment savent-elles si elles y sont parvenues ou non, si leur productivité a dépassé celle de leurs concurrents ou leurs prévisions? Le fait qu'un nombre élevé d'entreprises se fondent uniquement sur des paramètres financiers généraux pour mesurer la productivité est préoccupant. Ces paramètres ne sont en effet pas fiables pour évaluer la performance. Or, sans unités de mesure appropriées, les entreprises cherchent en vain à faire concorder leurs processus à leur vision¹.

Nous savons par expérience que certaines entreprises cherchent un accroissement à court terme de la productivité, tandis que d'autres visent des améliorations durables à long terme. Certaines s'emploient à accroître la productivité de façon ponctuelle tandis que d'autres le font sur une base continue. Certains chefs de file abordent la productivité dans le cadre d'initiatives de transformation ambitieuses à l'échelle de l'organisation, tandis que d'autres ont des démarches plus tactiques et limitent les améliorations aux processus, aux unités administratives ou à certaines fonctions en particulier. Quelle est la meilleure approche?

L'accroissement de la productivité devrait être un processus permanent et dynamique, présent à tous les échelons de l'organisation. Les efforts devraient porter d'abord sur les aspects maîtrisables.

NOTES

1. Rapport 2006 de Perspectives d'affaires (www.pwc.com/businessinsights)
2. Sondage mondial mené auprès des chefs de la direction en 2007 par PwC (www.pwc.com/ceosurvey)

Le choix des aspects que vous décidez de traiter aura une incidence sur votre réussite. Vous devez en premier lieu déterminer comment vous définissez et mesurez la productivité et ensuite les aspects à améliorer et les gains à réaliser. La productivité est un état d'esprit et devrait être présentée ainsi à tous les échelons de l'entreprise.

Au cours de la dernière décennie, les organisations, et plus particulièrement les organisations de grande envergure, ont employé diverses techniques pour accroître leur performance et améliorer leurs résultats (gestion de la qualité totale, réingénierie des procédés administratifs, étalonnage, gestion axée sur les activités, gestion des connaissances, etc.). Ces techniques sont peut-être toutes valables, mais aucune n'est essentielle à l'amélioration de la performance et, dans les faits, bon nombre d'entre elles ne permettent pas de réaliser les objectifs.

Sur une note plus optimiste, on constate qu'un grand nombre d'organisations ont tiré des leçons de leur expérience et connaissent les moyens les plus efficaces pour améliorer la performance. Chez PwC, nous avons appris beaucoup en travaillant auprès de sociétés privées clientes, qui bien souvent s'en tiennent à l'essentiel et réussissent mieux à cet égard que les grandes sociétés ouvertes. Grâce à cette expérience, nous pouvons aider les sociétés privées à atteindre des résultats fiables, souvent en moins de temps et avec moins d'efforts que l'on pourrait croire.

Il y a essentiellement deux façons d'accroître la performance :

1. Rendre les employés plus productifs
2. Investir dans les technologies et l'équipement

Perspectives sur . . . l'amélioration de la performance* des sociétés privées

Les éléments les plus faciles à mesurer ne permettent pas nécessairement de conclure que la mise en œuvre de votre stratégie a été efficace.

Les clés de l'amélioration de la performance

Selon nous, le meilleur moyen d'accroître la productivité est de miser sur des activités pratiques dont les résultats sont prouvés et mesurables. Dans cette approche qui préconise le retour à l'essentiel, l'importance qui est accordée à certains aspects varie d'une entreprise à l'autre. Les aspects ci-dessous, par contre, sont essentiels à tout projet visant l'amélioration de la performance.

1. Créer une culture axée sur la performance

Les entreprises les plus prospères peuvent compter sur des employés qui sont personnellement motivés à atteindre des niveaux élevés de performance. Dans ces entreprises, les attentes à l'égard du rendement sont claires, prises au sérieux, définies sur le plan individuel puis renforcées par des programmes de reconnaissance et de rémunération. Ces entreprises évaluent les résultats par rapport à des indicateurs de performance clés et définissent les responsabilités à cet égard. Dans les entreprises où la culture de la performance est bien ancrée, l'accent est mis en permanence sur l'amélioration des résultats, et la haute direction n'a pas à mettre en œuvre des initiatives spéciales à cet égard. Les gestionnaires des unités administratives et les employés travaillent constamment à la mise en œuvre de leurs propres projets d'amélioration de la performance. Les organisations qui peuvent établir ce type de culture affichent bon an mal an une performance supérieure à la normale.

2. Maintenir le cap sur l'efficacité du personnel

En fin de compte, tout repose sur les employés — leurs compétences et leur efficacité.

La réussite d'une entreprise, et en particulier sa capacité à instituer une culture de la performance, est directement liée au degré d'adéquation qui existe entre son bassin de compétences et sa stratégie et sur l'efficacité du personnel au travail. Il est particulièrement important si on veut accroître la productivité d'évaluer si les employés donnent le meilleur d'eux-mêmes, si leurs rôles sont conformes à la vision de l'entreprise et si toutes les mesures ont été prises pour optimiser leurs compétences et leur motivation.

3. Mettre l'accent sur les résultats, l'innovation et les coûts

La croissance du chiffre d'affaires d'une entreprise est le véritable indice de sa santé financière — la réduction des coûts fournit une nouvelle marge de manœuvre.

L'amélioration de la performance est liée autant à l'augmentation du chiffre d'affaires et au développement de nouveaux produits et services qu'à la réduction des coûts. Les entreprises qui réussissent le mieux sont constamment à l'affût de ce qui se passe sur le marché. Elles analysent et renouvellent les activités génératrices de profit, y compris la gestion des relations clients, la prospection et les ventes ainsi que le service à la clientèle. Ces entreprises savent également définir et gérer les processus de développement et de commercialisation des nouveaux produits.

Pour en savoir davantage

Personnes-ressources au sein des Services aux sociétés privées de PwC Canada

Leader national des SSP

Eric Andrew
604 806 7500

Halifax

Michael Anaka
902 491 7442

Mississauga

Don Edmonds
416 815 5223

Saint John

Simon Kent
506 653 9400

Sydney

Rita Anderson
902 564 1472

Vancouver

Tahir Ayub
604 806 7502

Calgary

Ian Gunn
403 509 7543

Hamilton

Jason Safar
905 972 4118

Montréal

Michel Hébert
514 205 5234

Saskatoon

Monte Gorchinski
306 668 5963

Toronto

Israel Mida
416 869 8719

Windsor

Debbie Meloche
519 985 8910

Edmonton

Dan Block
780 441 6826

Kitchener-Waterloo

Dennis Grimm
519 570 5701

Ottawa

Brian Radburn
613 755 4368

St. John's

Ron Walsh
709 722 1040

Truro

Nancy Frame
902 895 1641

Winnipeg

Tony Catanese
204 926 2414

Fraser Valley

John Peters
604 806 7421

London

Kerry Gerber
519 640 7902

Lois McCarron-McGuire

613 755 4345

Québec City

Thomas Bouchard
418 691 2448

www.pwc.com/ca/pcs

www.pwc.com/ca/businessinsights

Perspectives sur . . . l'amélioration de la performance* des sociétés privées

Une analyse précise de la situation est essentielle pour obtenir un avantage concurrentiel.

Les clés de l'amélioration de la performance

4. Financer et gérer efficacement les projets d'amélioration de la performance et contrôler les résultats

N'entreprenez aucun changement important si vous n'êtes pas en mesure de le gérer adéquatement ou de lui consacrer les ressources appropriées.

Les projets d'amélioration de la performance qui ne reçoivent pas les ressources suffisantes ne donnent pas les résultats escomptés. Une politique d'économies de bouts de chandelles ne génère que des projets mal planifiés et une exécution médiocre. Non seulement ces projets échouent-ils à la longue, mais ils suscitent un certain cynisme à l'égard du changement. Il est essentiel de mettre en place une structure de gestion des programmes et de traiter avec réalisme des questions liées aux ressources et aux compétences requises pour réaliser des gains notables. Il faut en outre mettre sur pied un mécanisme efficace de surveillance des programmes, c'est-à-dire définir les paramètres avant de commencer et accepter, si ces paramètres ne peuvent être définis, que le projet d'amélioration n'en vaut peut-être pas la peine. Un critère essentiel d'amélioration de la performance consiste à établir des cibles réalistes, idéalement par rapport à des normes objectives, comme les indicateurs de performance utilisés par d'autres entreprises.

5. Définir et communiquer clairement les objectifs, puis donner aux employés les moyens de faire le travail

Une direction forte assortie d'une exécution disciplinée permet d'obtenir des améliorations plus importantes et plus durables. La communication est un combat de tous les jours.

Le rôle des dirigeants est d'établir des objectifs et de motiver les employés. Idéalement, les personnes qui seront touchées par les changements devraient définir les caractéristiques du programme et s'occuper de leur mise en œuvre. Cette façon de procéder est particulièrement efficace pour rallier les employés au projet et les convaincre de la pertinence des changements. La haute direction doit savoir à quel moment il faut intervenir et donner des directives et à quel moment il faut laisser les employés faire le travail.

Une fois que la pertinence des changements a été établie, il convient de communiquer l'information à toutes les parties concernées afin qu'elles sachent à quoi s'en tenir. Un trop grand nombre d'entreprises pensent qu'une communication unidirectionnelle en provenance de la haute direction est adéquate. Mais la communication est un combat de tous les jours qui se gagne pendant les interactions entre les employés et leur superviseur ou directeur immédiat. Le processus doit donc commencer au sommet et des efforts considérables doivent être déployés pour assurer l'uniformité du message communiqué dans toute l'entreprise. Cela suppose aussi une bonne dose de franchise, même si les nouvelles sont mauvaises.

6. Mettre en œuvre un système d'évaluation de la performance équilibré

Une mesure efficace de la performance est la base d'une amélioration continue.

Le système d'évaluation de la performance est un élément fondamental qui renforce l'amélioration continue du rendement. Un tel système doit évaluer les éléments appropriés à la fréquence qui convient. L'évaluation de la performance doit être pertinente, exacte et équilibrée; elle ne doit pas se limiter aux résultats financiers, mais porter aussi sur les inducteurs de performance clients, employés et innovation. Ces critères d'évaluation doivent essentiellement inciter les employés à faire leur travail d'une façon qui contribue à l'atteinte des objectifs d'affaires de l'entreprise. Ils doivent favoriser le sens de la responsabilité et motiver les employés. Ils auront ainsi le sentiment de participer à la réussite de l'entreprise.

7. Ne jamais perdre de vue le développement durable

Le développement durable n'est pas seulement une question de responsabilité sociale; il est synonyme de valeur à long terme.

Il est important de toujours évaluer les effets à long terme de ses décisions. Il faut tenir compte des répercussions que les activités actuelles ont sur les ventes, les relations avec la clientèle, les ressources humaines, l'environnement et les collectivités où l'entreprise exerce ses activités. En visant le développement durable, l'entreprise assume sa responsabilité sociale, mais s'assure également de la durabilité des rendements puisqu'elle définit et règle les problèmes susceptibles de nuire à sa rentabilité à long terme.

Parlons-en



J'aide les organisations à améliorer leur performance depuis plus de 20 ans, d'abord comme employé puis comme membre de la haute direction et enfin comme membre du groupe Amélioration de la performance au bureau de PwC à Vancouver. J'ai dirigé des projets et participé à la réalisation de projets qui ont produit d'excellents résultats. Grâce à cette expérience, je peux aider les entreprises à considérer des approches créatives pour mobiliser les employés et créer un milieu propice à l'amélioration durable de la performance.

Pour discuter d'amélioration de la performance :

Scott McLean | 604-806-7113 | scott.mclean@ca.pwc.com

Pour participer à notre prochain sondage

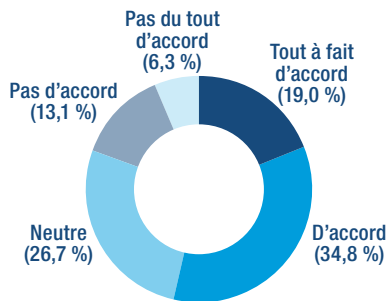
Le programme Perspectives d'affaires est l'enquête la plus approfondie menée au Canada sur les enjeux des sociétés privées.

Pour participer au prochain sondage (en ligne ou par téléphone), veuillez envoyer un courriel à pwc pulsesurvey@ca.pwc.com et inclure vos coordonnées. Vous pouvez également ouvrir une session à l'adresse www.pwc.com/businessinsights pour obtenir plus d'information.

Sondage éclair Perspectives d'affaires

Le présent rapport contient les résultats du récent sondage éclair sur l'amélioration de la performance.

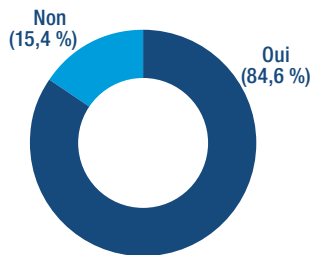
La comparaison des données sur la productivité aux États-Unis et au Canada est utile tant pour mon entreprise que pour moi.



Un peu plus de la moitié des répondants considèrent que la comparaison de la productivité aux États-Unis et au Canada est utile. Plus du quart des répondants n'ont pas d'opinion par rapport à cette question et le reste ne trouve pas la comparaison de ces données utile. De légers écarts sont constatés selon la taille des entreprises. Plus l'entreprise est petite, moins la comparaison est utile.

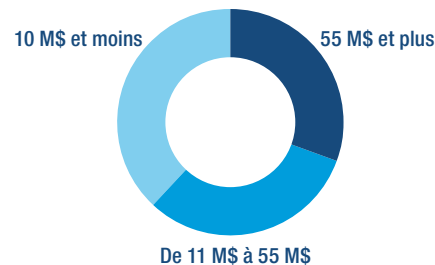
D'autres réponses indiquent que la comparaison avec d'autres marchés importants comme le Japon ou l'Inde seraient plus pertinente. En outre, un certain nombre d'entreprises exerçant des activités à la fois au Canada et aux États-Unis croient qu'il n'existe pas d'écart au sein de leur organisation.

L'amélioration de la productivité fait partie de notre stratégie pour l'année à venir.

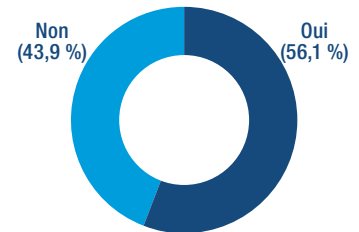


On constate sans grand étonnement que la majorité des entreprises, indépendamment de leur taille et de leur emplacement, ont intégré l'accroissement de la productivité dans leur stratégie pour l'année prochaine.

Le chiffre d'affaires de mon entreprise est de :



Mon entreprise utilise des paramètres précis pour assurer le suivi de sa productivité.



Si 84,6 % des entreprises qui ont répondu cherchent à accroître leur productivité, seulement 56,1 % d'entre elles ont des critères d'évaluation de la productivité. Les autres s'appuient généralement sur les mesures financières générales. Bien que 72 % des grandes entreprises dont le chiffre d'affaires est de 51 M\$ ou plus disposent de systèmes de mesures précis, tout porte à croire qu'elles n'harmonisent pas leurs activités avec leur stratégie et, par conséquent, ratent les occasions de maximiser leur performance. Cette absence de mesure efficace est corroborée par le sondage Perspectives d'affaires 2006¹, dont les résultats indiquent que seulement 43 % des entreprises ont établi des cibles précises et mesurables pour tous les secteurs d'activité importants.

Chiffre d'affaires (% de réponses)

	Oui	Non
51 M\$ et plus	72,1 %	29,7 %
De 11 M\$ à 50 M\$	53,6 %	46,4 %
10 M\$ et moins	45,2 %	54,8 %

NOTE DE BAS DE PAGE

1. Rapport Perspectives d'affaires 2006 - www.pwc.com/businessinsights