

Une gestion efficace de la performance*

Pour des résultats supérieurs
dans une économie mondiale

Résumé

Rapport publié en collaboration avec



CATAAlliance





Une gestion efficace de la performance

Pour des résultats supérieurs dans une économie mondiale

Résumé

De plus en plus sollicitées, les équipes de direction doivent bien établir leurs priorités et se focaliser sur les activités qui optimisent la performance. Pour cela, un grand nombre d'entreprises et d'organismes du secteur public ont mis en place diverses pratiques de gestion de la performance (GP), avec plus ou moins de succès. Certains se demandent même si les retombées d'une stratégie de GP efficace justifient les efforts déployés.

La récession provoquée par la crise financière mondiale oblige les sociétés à effectuer une gestion serrée de leurs activités. L'efficacité des pratiques de GP est donc particulièrement importante.

Nous avons posé des questions fondamentales :

- Des pratiques de GP efficaces favorisent-elles vraiment un rendement supérieur?
- Si oui, quels aspects de la GP sont déterminants par rapport aux résultats?
- Ces pratiques donnent-elles les mêmes résultats, que la conjoncture soit bonne ou mauvaise?
- La GP est-elle la même pour tous, ou doit-elle être adaptée en fonction de la taille de l'entreprise ou des enjeux propre au secteur?
- Que faut-il faire, de façon concrète, pour mettre en œuvre un programme de GP efficace?

Les études qui définissent les meilleures pratiques pour gérer certains aspects de la performance ne manquent pas. Pourtant, très peu d'entre elles portent sur la gestion globale et intégrée de la performance et établissent un lien entre certaines pratiques et les résultats stratégiques, concurrentiels, opérationnels et financiers supérieurs. Nous voulions combler cette lacune.

Pour ce faire, nous avons effectué un sondage en ligne auprès de plus de 400 cadres supérieurs tant du secteur public que privé. Par la suite, nous avons mené 12 entretiens approfondis pour explorer certaines questions clés. Le sondage a été effectué à la fin de 2008, alors que la crise financière mondiale avait déclenché un vent de panique sans précédent sur les places boursières, et les entretiens se sont déroulés au début de 2009, en pleine récession mondiale.

Les conclusions sont claires. Elles représentent, croyons-nous, un appel à l'action — quels que soient le niveau actuel de performance de l'entreprise et l'état de l'économie.

Principales conclusions

01 Des pratiques de GP efficaces favorisent un rendement supérieur

Nous avons établi trois catégories de sociétés – les sociétés très performantes, les sociétés moyennement performantes et les sociétés peu performantes – et avons réparti les réponses des répondants selon cette classification. Bien que la répartition ait été faite en fonction des résultats financiers par rapport à la concurrence, nous avons constaté que les sociétés les plus performantes dépassaient aussi les sociétés les moins performantes de 54 % en moyenne à l'égard de sept objectifs clés. Par exemple, elles réussissent mieux à :

- pénétrer de nouveaux marchés (67 %);
- susciter une croissance par l'innovation (61 %);
- lancer de nouveaux produits (51 %).

Pour comprendre les facteurs à l'origine de ces résultats, nous avons comparé la stratégie de GP des sociétés les plus performantes à celle des sociétés les moins performantes. Pour ce faire, nous avons demandé aux sociétés d'évaluer l'efficacité de différentes pratiques de GP au sein de leurs organisations respectives. Nous avons ensuite analysé le lien entre ces pratiques et divers résultats stratégiques, opérationnels et financiers.

Nous avons constaté que chez les sociétés les plus performantes, l'efficacité de 46 pratiques de pointe en matière de planification, d'analyse, d'évaluation de la performance, de gestion des talents et d'utilisation de la technologie était supérieure de 26 % en moyenne. Même si elles ont recours ou s'efforcent de recourir aux mêmes stratégies, les sociétés les moins performantes n'obtiennent pas le même taux d'efficacité. Nous avons aussi pu observer que certaines de ces 46 pratiques avaient une incidence plus marquée sur les résultats et qu'il était par conséquent possible de dresser le profil des sociétés les plus performantes. La conclusion 02 fait le point sur cette question.

Non seulement les sociétés les plus performantes appliquent-elles efficacement leurs pratiques de GP, mais elles obtiennent également de bien meilleurs résultats pour les efforts déployés. Elles jugent l'apport de ces pratiques 31 % plus élevé en moyenne sur 11 résultats stratégiques, concurrentiels, opérationnels et financiers. Les pratiques de GP efficaces jouent donc un rôle déterminant dans l'atteinte de résultats supérieurs.

02 Sept pratiques de GP clés favorisent un haut niveau de performance

Une analyse plus poussée des réponses des sociétés les plus performantes et les moins performantes révèle les sept pratiques clés qui contribuent le plus à la création d'un programme de GP générateur de résultats supérieurs. Les voici :

Adopter une approche globale et holistique : Comparativement aux sociétés les moins performantes, celles qui affichent un rendement supérieur ont une vision plus globale de l'entreprise et adoptent des programmes de GP qui correspondent à cette vision plus holistique. Elles accordent plus d'importance à des facteurs comme l'évaluation de la performance de la direction et du personnel, l'image de marque et la fidélisation, la satisfaction des employés, la qualité des services et la satisfaction de la clientèle. Les seuls facteurs auxquels les sociétés, performantes ou non, accordent la même importance sont des enjeux centraux comme des prix concurrentiels et la réduction des coûts de production. De nos jours, ces enjeux constituent des exigences de base et ne créent pas, en eux-mêmes, d'avantages concurrentiels durables sur le marché.

Créer des liens, intégrer et harmoniser : Les sociétés les plus performantes devancent les autres de 16 % quant à leur capacité de surmonter les obstacles à la création de liens et à l'intégration dans leurs pratiques de GP. De plus, elles sont 25% plus efficaces dans l'harmonisation de leurs systèmes de mesures et de production d'information à leurs inducteurs clés même si elles s'attardent sur un éventail plus large d'inducteurs. Nous avons aussi noté qu'elles étaient 44% plus efficaces à étendre «en cascades», à tous les échelons de l'entreprise, l'imputabilité sur ces inducteurs par l'utilisation de mesures de performance pertinentes et contrôlables. En créant ces liens, les sociétés les plus performantes arrivent à mieux concentrer les efforts collectifs vers la réalisation des grands objectifs stratégiques et opérationnels.

Susciter une adhésion de tous à l'effort de GP : On dit que la résistance culturelle est l'un des principaux obstacles au succès d'un programme de GP, ce qu'a confirmé notre étude. Les sociétés les plus performantes sont en moyenne 13 % plus efficaces lorsqu'il s'agit d'obtenir le soutien de la haute direction, de trouver un consensus ou de rallier le personnel, de vaincre la résistance culturelle et la peur du changement, et de décloisonner leur structure interne (ou «d'abattre les silos») pour établir les priorités et ce qui doit être fait. Sans ce soutien généralisé, il peut facilement se former des « poches de résistance » contreproductives.

Adopter des pratiques de planification à haut rendement : Nous avons identifié trois pratiques de planification que les sociétés les plus performantes présentent globalement 31% plus d'efficacité : la cartographie de la chaîne de valeur, l'énonciation de la vision, de la mission et des valeurs de l'entreprise, et l'élaboration de plans de responsabilité sociale et environnementale. Dans un monde en constante évolution, les « facteurs de perturbation » sont nombreux, notamment les percées technologiques, les changements démographiques et les

phénomènes macroéconomiques comme les importantes fluctuations des monnaies et des prix des marchandises. Ces outils permettent aux sociétés performantes de rester efficaces et concurrentielles et de rehausser la valeur de leur marque.

Transformer l'analytique en avantage concurrentiel :

Les sociétés les plus performantes sont 43 % plus efficaces dans leur utilisation de systèmes d'alerte et d'indicateurs, de prévisions établies sur des inducteurs et de l'exploration de données. Ces techniques d'analyse leur permettent de gérer par l'exception et d'aborder de façon proactive les nouveaux problèmes et les occasions d'affaires.

Mettre au point des capacités technologiques évoluées de GP :

Bien que les chiffriers traditionnels soient toujours utilisées par la majorité, les sociétés les plus performantes rapportent avoir implanté et utilisé des technologies de GP de pointe, telles que des tableaux de bord et des outils de veille stratégique, avec 23 % plus d'efficacité et avoir ainsi fait de l'analyse un avantage concurrentiel.

Éviter de trop compliquer les choses : Bien que les sociétés les plus performantes aient accès à une grande variété de pratiques et d'outils, l'une des raisons de leur succès est qu'elles évitent de trop compliquer les choses. Par exemple, elles arrivent mieux (12 %) à éviter le piège de la « paralysie par excès d'analyse », surtout en gérant par l'exception à l'aide de mesures et de tableaux de bord efficaces, plutôt que de produire des dossiers d'information mensuels ou trimestriels qui répondent pratiquement à toutes les questions.

03 Un programme de GP est essentiel, que la conjoncture soit bonne ou mauvaise

Les sociétés qui ont des programmes de GP moins élaborés ont tendance à mettre l'accent sur les activités internes et les résultats passés et à être moins tournées vers l'avenir. Par conséquent, elles sont moins susceptibles d'identifier les menaces et les occasions d'affaires et d'y réagir en se basant sur des faits solides. De plus, elles sont plus susceptibles de réduire instinctivement les dépenses face à des situations imprévues comme la crise économique actuelle, ce qui peut compromettre leur succès futur.

Par comparaison, les sociétés qui ont de bons programmes de GP sont mieux outillées pour prévoir et gérer les risques de manière proactive, ce qui permet d'en atténuer l'impact. Par exemple, une des sociétés que nous avons interviewées pour notre étude a pu, grâce à ses outils de prévision et ses possibilités de scénarisation (pire scénario), se recentrer rapidement sur des secteurs moins touchés par le ralentissement économique. Une autre a pu profiter du ralentissement pour enrichir sa réserve de talents et ainsi améliorer ses perspectives à long terme.

Un bon programme de GP permet aussi de gérer les coûts de manière stratégique et, au besoin, de faire des choix difficiles sans trop compromettre le long terme. Par exemple, une des sociétés de notre étude s'est servie de techniques de modélisation de scénarios pour mieux établir ses priorités et affecter le plus avantageusement ses ressources limitées.

04 Les programmes de GP efficaces se ressemblent (sans être identiques) d'un secteur d'activité à l'autre

Nous avons analysé les résultats des sociétés les plus performantes selon les secteurs d'activité : fabrication, services financiers, technologies de l'information et de la communication, services professionnels, ressources naturelles et « tous les autres ».

Nous avons constaté que les sept pratiques clés de notre deuxième conclusion étaient appliquées uniformément dans les principaux secteurs d'activité de notre analyse. On pourrait donc dire que malgré les différences d'exécution, ces pratiques sont comme des « vérités universelles », en ce sens qu'elles définissent ce qui est important, quel que soit le secteur. Par exemple, si l'importance relative de certains inducteurs varie d'un secteur à l'autre, la nécessité de bien les mesurer et d'en étendre la responsabilité à tous les échelons par des mesures pertinentes et contrôlables est une constante chez les sociétés performantes de tous les secteurs.

05 Les défis de la GP augmentent en proportion de la grandeur et de la complexité de l'organisation

Nous avons aussi analysé les résultats des sociétés les plus performantes selon la taille de l'entreprise (en établissant des fourchettes de chiffre d'affaires en dollars US aux fins de la comparaison). Comme dans l'analyse selon les secteurs d'activité, nous avons observé que nos pratiques clés étaient applicables dans les entreprises de toutes les tailles. Cependant, nous avons aussi noté que les grandes organisations ont beaucoup plus de mal que les autres à maintenir l'efficacité de leurs programmes de GP. Par exemple :

- La capacité de mesure augmente avec la taille de l'entreprise, mais pas à un rythme suffisant pour contrer les effets de la complexification de l'organisation. Bien que les plus grandes entreprises mesurent 11 % plus efficacement leurs inducteurs clés que les autres, l'écart entre l'importance de ces inducteurs et l'efficacité de leur mesure est 37 % plus prononcé dans les grandes entreprises.
- Plus l'entreprise est grande et plus il est difficile d'obtenir un consensus, parce qu'on observe un phénomène de cloisonnement dans l'organisation (les fameux « silos »).

Nous avons aussi constaté qu'à certaines étapes de leur développement, les entreprises doivent réviser leur programme de GP en profondeur pour qu'il reste pertinent et à la fine pointe des pratiques. Par exemple, selon nos observations, ce sont les entreprises dont le chiffre d'affaires se situe entre 100 M\$ et 1 G\$ qui ont le plus de mal à tirer profit de leurs programmes de GP. Souvent, ces entreprises subissent une profonde transformation : de petite organisation dirigée efficacement par un cercle étroit de personnes, elles passent à un modèle d'affaires beaucoup plus complexe, ce qui exige une refonte complète de la stratégie de GP.

06 La GP dans le secteur public n'est pas aussi différente qu'on pourrait le croire

Nous avons modifié les questions de notre sondage pour les organismes du secteur public, parce qu'ils n'ont pas les mêmes objectifs ni les mêmes motivations que les entreprises du secteur privé. Pourtant, nombre de principes s'appliquent dans les deux cas : en effet, les organismes publics comme les entreprises ont des stratégies et des plans qu'ils doivent exécuter efficacement; ils doivent aussi mesurer la performance et en rendre compte et s'efforcer d'attirer et de garder dans leurs rangs du personnel de talent s'ils veulent réaliser leurs objectifs.

Nous avons pu constater que les sociétés les plus performantes du secteur privé avaient de nombreuses caractéristiques en commun avec celles du secteur public. Par exemple, nous avons trouvé une forte corrélation entre une performance supérieure dans le secteur public et certaines pratiques de GP, telles que :

- création de liens efficaces entre la stratégie, les plans et les budgets;
- utilisation efficace de pratiques de planification à haut rendement, comme l'énonciation de la vision, de la mission et des valeurs et l'élaboration de plans de responsabilité sociale et environnementale;
- utilisation efficace de techniques d'analyse pointues, comme les systèmes d'alerte, l'exploration de données et les prévisions établies sur des inducteurs ;
- utilisation efficace des technologies pointues de GP, comme les tableaux de bord et les outils de veille stratégique.

07 Les pratiques de GP des sociétés canadiennes sont moins robustes qu'ailleurs dans le monde, mais celles-ci réussissent mieux à surmonter les obstacles potentiels

En comparant uniquement les résultats des sociétés les plus performantes, nous avons constaté que les entreprises canadiennes étaient moins efficaces que les entreprises du reste du monde dans l'application des pratiques de GP qui ont une incidence positive plus marquée sur les résultats, dont les suivantes :

- **Adopter une approche globale et holistique** — Les sociétés les plus performantes à l'échelle mondiale accordent 14 % plus d'importance à divers inducteurs et affichent une plus grande efficacité (5 %) de leurs mesures d'évaluation de la performance et de leur information de gestion relativement à ces inducteurs.
- **Adopter des pratiques de planification à haut rendement** — Le Canada accuse un retard de 8 % dans ce domaine, l'écart étant particulièrement prononcé pour ce qui est de la cartographie de la chaîne de valeur et des plans de responsabilité sociale et environnementale.
- **Transformer l'analytique en avantage concurrentiel** — Le Canada présente un retard de 3 % dans ce domaine.
- **Mettre au point des capacités technologiques évoluées de GP** — Le Canada accuse un retard de 8 % à cet égard.

Ce faible taux d'adoption des technologies déborde le cadre des applications de GP et a une incidence confirmée sur les niveaux généraux de productivité au pays. Le Conference Board du Canada attribue la note « C » au Canada pour la croissance de la productivité du travail, le classant au 8e rang sur 17 pays¹.

En revanche, les sociétés canadiennes les plus performantes sont plus efficaces que leurs homologues du reste du monde dans les domaines clés suivants :

- **Créer des liens, intégrer et harmoniser** — Les sociétés les plus performantes devancent les autres de 3 % quant à leur capacité à surmonter les obstacles.
- **Susciter une adhésion de tous à l'effort de GP** — Le Canada a une avance de 11 % dans ce domaine, surtout en ce qui concerne le soutien de la haute direction à l'effort de GP.
- **Éviter de trop compliquer les choses** — Le Canada a une avance de 12 % sur le reste du monde lorsqu'il s'agit d'éviter cet obstacle potentiel à la réussite.

Ces conclusions laissent penser que même les groupes les plus performants, au Canada et ailleurs dans le monde, peuvent encore s'améliorer.

Un appel à l'action

Il existe une corrélation nette entre des pratiques de GP efficaces et une performance supérieure à celle des concurrents. Les sociétés qui obtiennent des résultats faibles ou moyens devraient examiner l'ensemble de leur approche de la GP, particulièrement les sept pratiques clés qui ont le plus d'effet. Toutefois, notre analyse révèle que même les entreprises les plus performantes pourraient accroître leur rendement global en améliorant leurs pratiques de GP.

Du projet à la réalité : conseils de mise en œuvre

Concrètement, tout commence par une vision claire décrivant les pratiques à mettre en place (c.-à-d. de un à trois ans, selon la taille et la complexité de l'entreprise) pour gérer la performance, puis on détermine l'écart entre cette vision et l'état actuel. Une mise en œuvre efficace repose généralement sur une approche progressive de réduction des écarts, en procédant par composantes plus petites et faciles à gérer, ce qui se traduit par de nouvelles capacités et une valeur ajoutée à intervalles réguliers (environ tous les deux ou trois mois). Les premières étapes de cette démarche doivent être axées sur les lacunes liées aux sept pratiques clés qui contribuent le plus aux résultats.

Cette approche progressive et systématique génère une valeur à court terme et fait clairement ressortir le rendement de l'investissement. De plus, elle instaure une dynamique et un consensus dans l'entreprise qui rendent la démarche plus facile à mesure qu'une nouvelle étape est franchie. Les sociétés qui essaient de tout accomplir par un seul « mégaprojet » visant un changement global obtiennent souvent un résultat coûteux et inefficace.

Il est aussi important de rappeler que la « vision » n'est pas une destination immuable. À mesure que l'entreprise se développe et évolue, l'approche GP doit évoluer elle aussi et un effort d'amélioration continue est nécessaire. Beaucoup d'entreprises ont réagi en nommant un « chef de la gestion de la performance » pour guider l'évolution générale du programme et faire en sorte que les diverses composantes soient harmonisées et intégrées à l'échelle de l'entreprise.

1. http://www.conferenceboard.ca/HCP/Details/Economy/measuring-productivity-canada.aspx#Reduce_gap

Organismes commanditaires

À propos de PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l.

En les aidant à anticiper, à créer et à gérer le changement, les professionnels des Services-conseils de PricewaterhouseCoopers donnent aux clients la confiance nécessaire pour réussir. Qu'ils mettent un changement en place ou réagissent à des situations imprévues, ils pourront bénéficier de nos ressources, de notre connaissance sectorielle approfondie et de notre vision élargie du monde des affaires. Nous nous employons à résoudre les questions qui touchent nos clients dans les secteurs suivants : opérations, finance, contrôles, technologie, risque, acquisitions, dessaisissements, restructuration, financement, intégration postfusion.

Les cabinets du réseau mondial de PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com) fournissent des services de certification, de fiscalité et de conseils dans divers secteurs d'activité afin d'apporter une valeur ajoutée à leurs clients et à leurs parties prenantes et de promouvoir la confiance du public. Dans les 153 pays où sont réparties les sociétés membres du réseau, plus de 155 000 personnes mettent en commun leurs idées et leur expérience pour trouver des solutions, présenter une perspective nouvelle et donner des conseils pratiques. Au Canada, PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l. (www.pwc.com/ca/fra) et ses entités apparentées comptent plus de 5 200 associés et employés.

« PricewaterhouseCoopers » s'entend de PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l., société à responsabilité limitée de l'Ontario ou, selon le contexte, du réseau mondial de PricewaterhouseCoopers ou des autres sociétés membres du réseau, chacune étant une entité distincte et indépendante sur le plan juridique.

À propos de la CATAAlliance

Il s'agit de l'alliance (Alliance CATA) de technologie d'entreprise la plus importante et la plus influente au Canada. Elle s'est engagée à améliorer la compétitivité mondiale de ses membres, dont 80 % sont actuellement des exportateurs actifs.

Un objectif commun anime les membres de l'Alliance CATA, soit l'engagement au titre de la croissance des entreprises. L'Alliance compte des bureaux dans l'ensemble du pays et se concentre sur la prestation de services d'affaires et la réalisation de programmes de relations gouvernementales qui sauvegardent et utilisent les ressources de ses membres. Comme ces derniers sont des entreprises axées sur l'action, l'Alliance CATA répond de façon concrète à leurs besoins en termes de services et d'activités. Championne traditionnelle des activités canadiennes de recherche et développement, l'Alliance CATA a pour mission de stimuler la croissance mondiale des affaires par l'innovation et les partenariats stratégiques.

À propos de l'École de gestion Telfer

L'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa est dans une situation unique pour entretenir des rapports privilégiés avec des leaders canadiens et apprendre de leur savoir-faire.

Avec ses quelque 3 600 étudiants, 200 professeurs à temps plein et à temps partiel et 20 000 anciens, l'École de gestion Telfer offre un milieu diversifié et vivant où étudiants, professeurs, chercheurs et anciens peuvent créer des liens enrichissants qui durent toute une vie. L'École de gestion Telfer est située dans le nouveau pavillon Desmarais, un impressionnant bâtiment de 12 étages muni de toute une gamme d'installations ultramodernes.

Parmi nos programmes uniques, mentionnons ceux de baccalauréat en sciences commerciales, de MBA, de MGSS, de MBA pour cadres et de maîtrise ès sciences. L'École de gestion Telfer est reconnue par l'AACSB et l'AMBA, ce qui la place parmi les meilleures écoles de gestion du monde.

Située au cœur de la capitale nationale et offrant un éventail exceptionnel de programmes de recherche et d'enseignement dans les deux langues officielles de notre pays, l'Université d'Ottawa est l'Université canadienne.

Pour obtenir de plus amples renseignements
sur cette étude, veuillez vous adresser
à l'un des membres de l'équipe de recherche :

Philip Townsend

Associé et leader national des Services de gestion de la performance
PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l.
philip.e.townsend@ca.pwc.com
416 941 8220

Stuart Smith

Vice-président, Services de gestion de la performance
PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l.
j.stuart.smith@ca.pwc.com
416 869 2324

Greg Richards

Professeur Cognos en gestion de la performance
École de gestion Telfer
Université d'Ottawa
richards@telfer.uOttawa.ca
613 562 5800, poste 2611

Kevin Wennekes

Vice-président, Recherche
CATAAlliance
kwennekes@cata.ca
613 236 6550, poste 3