

31.03.2010 - 11:00 Uhr

PWC-Etude «Corporate Performance Management - la conduite de votre entreprise est-elle performante?»

Zurich (ots) -

Performance Management: les entreprises n'exploitent pas encore la totalité de leur potentiel

Pour plus de la moitié des entreprises interrogées, la mise en oeuvre de la stratégie, c'est-à-dire la transposition d'objectifs stratégiques dans une planification concrète, dure plus de six mois. La collecte des données se fait encore fréquemment au détriment de l'analyse. Quant à la gestion des liquidités, elle s'avère insuffisante dans une entreprise sur cinq, ce qui est plutôt étonnant. Les entreprises peuvent augmenter de façon notable leur efficacité dans la mise en oeuvre de leur stratégie. Pour cela elles doivent veiller à ce que leur portefeuille de projets soit constamment orienté sur leurs objectifs stratégiques. Ces enseignements découlent de l'étude européenne de PricewaterhouseCoopers (PwC): «Corporate Performance Management - la conduite de votre entreprise est-elle performante?»

Le succès durable n'est pas le fruit du hasard, mais le résultat d'une conduite axée sur l'efficacité et l'efficience. Alors que le principe du «Corporate Performance Management» s'est désormais établi, l'étude européenne de PwC fait apparaître des déficits et des potentiels d'amélioration dans certains domaines.

Place insuffisante accordée à l'interprétation et à l'analyse des informations

Dans plus de la moitié des entreprises, il s'écoule plus de six mois entre la définition d'objectifs stratégiques et l'établissement d'une planification opérationnelle. Seule une entreprise sur cinq (17 pour cent) arrive à une qualité de planification équivalente en trois mois maximum. De l'aveu de nombreuses entreprises interrogées, le temps employé à la compilation des données est beaucoup trop important. Environ 60 pour cent du temps investi pour la présentation des rapports est affecté à la collecte et à la préparation des données, contre 40 pour cent seulement à l'analyse et à l'interprétation effectivement productrices de valeur. Les entreprises interrogées estiment que la relation devrait être inversée dans un rapport de un contre deux.

Augmentation de l'efficacité plutôt qu'optimisation de l'efficience

«Une augmentation substantielle de la performance n'est pas ou peu réalisable par un système de mesure amélioré. C'est pourquoi les modèles de conduite basés sur des indicateurs, tels que le 'Balanced Scorecard' rencontrent de moins en moins de succès», explique Roger Kunz-Brenner, responsable Business Reporting, PricewaterhouseCoopers Suisse. En termes de création de valeur, le principal potentiel d'amélioration ne réside pas dans une optimisation de l'efficience, mais dans une plus grande efficacité: «La performance d'une entreprise peut être augmentée en premier lieu par une mise en oeuvre plus ciblée et plus efficace de la stratégie. Le meilleur moyen d'y arriver pour l'entreprise est de réévaluer systématiquement et périodiquement ses projets, de les orienter vers ses objectifs stratégiques et de les adapter en fonction de leur priorité», complète Roger Kunz-Brenner.

Absence fréquente de planification du cash-flow

Un résultat surprenant de l'étude est le peu d'importance que de nombreuses entreprises accordent à la planification des liquidités. Parmi les entreprises interrogées, 22 pour cent n'analysent pas régulièrement leur flux de trésorerie et 15 pour cent se limitent à un contrôle à la clôture de l'exercice ou y renoncent carrément. Roger Kunz-Brenner souligne: «Dans une période où il est difficile de se procurer des capitaux externes, cette insuffisance dans l'analyse du cashflow est incompréhensible. Pour préserver leur capacité d'action, les entreprises doivent plus que jamais générer leurs propres liquidités, les garantir, les gérer et identifier au plus tôt d'éventuelles difficultés de trésorerie.»

La tendance est aux systèmes d'incitation durables

Le développement de systèmes d'incitation adéquats destinés aux collaborateurs («incentives») est un élément central de la gestion globale de la performance. Plus de 90 pour cent des entreprises sont persuadées que les primes et autres stimulations améliorent la performance de l'entreprise. Deux tiers constatent un meilleur respect du budget et des objectifs. L'aspect de la durabilité gagne en importance dans l'élaboration des systèmes d'incitation. Ainsiprès d'une entreprise sur quatre s'est désormais dotée d'un programme de «compte de bonus», c'est-à-dire d'un système prévoyant que le bonus soit d'abord déposé sur un compte, puis verséuniquement lorsque l'objectif a été réalisé de manière durable. La forte orientation de la rémunération variable sur le succès de l'entreprise reste un point faible de ces systèmes. Les suppléments accordés uniquement sur la base de la performance individuelle ne rencontrent chez la majorité des entreprises interrogées (69 pour cent) qu'un très faible, voire minime intérêt.

Sur cette étude:

De septembre 2008 à avril 2009, PwC a interrogé presque 400 entreprises dans 22 pays européens, dont 60 en Suisse. Environ quatre entreprises sur cinq interrogées génèrent un chiffre d'affaires annuel de plus de 100 millions d'euros et un tiers d'entre elles réalisent des bénéfices de plus d'un milliard d'euros.

Contact:

Roger Kunz-Brenner
Associé, responsable Business Reporting
PricewaterhouseCoopers Suisse
E-Mail: roger.kunz-brenner@ch.pwc.com

Claudia Sauter
Communications Senior Manager
PricewaterhouseCoopers Suisse
E-Mail: claudia.sauter@ch.pwc.com

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/fr/pm/100008191/100600929> abgerufen werden.