



ORGANISATIONS À HAUT RENDEMENT



Rapport analytique

février, 2020

Introduction

Ce rapport présente les résultats du récent sondage sur les organisations à haut rendement.

- Les résultats du présent rapport sont fondés sur un sondage mené auprès de 529 dirigeants et gestionnaires de tous les types d'entreprises au Canada.
- Ces données ont une marge d'erreur de $\pm 4,3 \%$, 19 fois sur 20.

Veuillez prendre note de quelques-unes des conventions relatives à la production de rapports utilisées pour ce rapport :

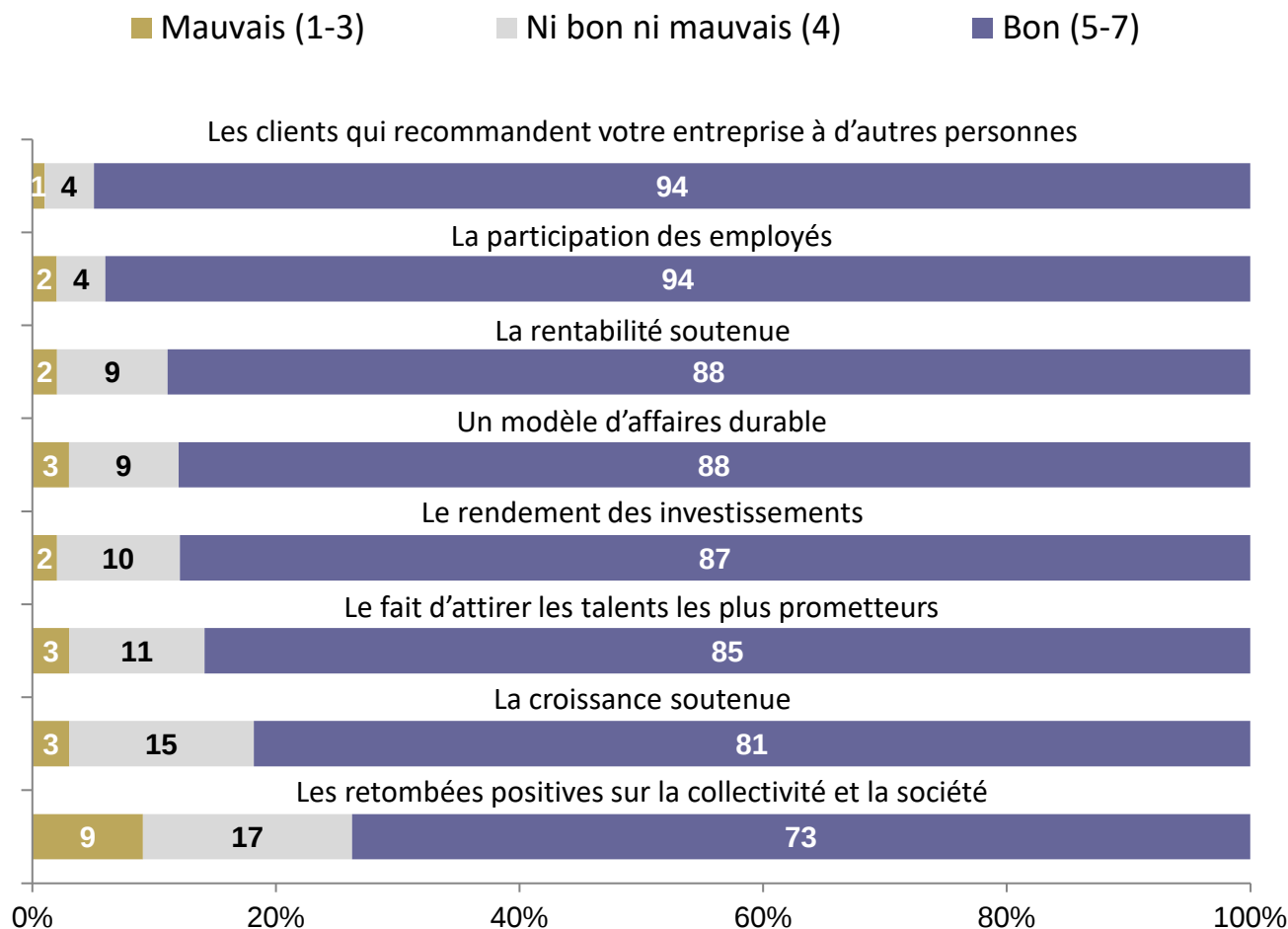
- La variation pertinente des sous-groupes est indiquée dans les zones de texte de chaque diapositive.
- S'il n'est pas fait mention de points particuliers (p. ex. une région), cela signifie qu'il n'y a aucune variation notable ou statistiquement significative à signaler.

Faits saillants de l'analyse

- Des répondants qui affirment que le leadership est un facteur de rendement déterminant se dégagent quelques tendances notables :
 - Ces répondants sont beaucoup plus susceptibles que les autres de dire que tous les autres facteurs de haut niveau sont déterminants.
 - Ils sont également plus enclins à choisir le perfectionnement des dirigeants comme facteur important, même si leurs bassins de dirigeants ne sont pas différents des autres.
 - Ils accordent moins de priorité à l'innovation continue, aux compétences, aux buts et objectifs et à l'agilité.
- Les résultats sont uniformes selon la taille et l'ancienneté de l'entreprise, à quelques exceptions près.
- L'importance accordée aux capitaux et aux marchés (intérieur et extérieur) varie considérablement, comme il est indiqué dans le rapport.

Mesures du rendement organisationnel

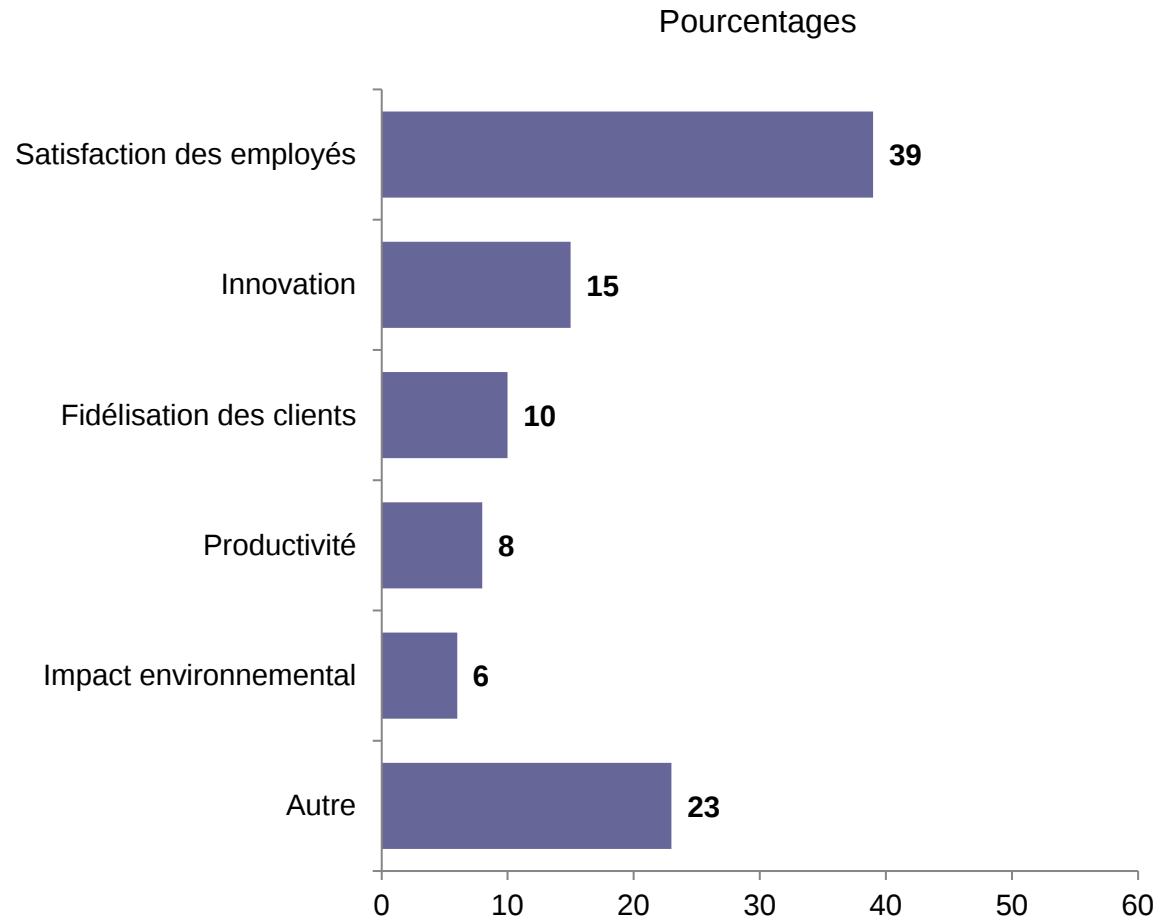
Il est possible de mesurer le rendement organisationnel de différentes façons. Veuillez indiquer à quel point chacun des facteurs cidessous est un indicateur d'un solide rendement organisationnel ?



- Toutes les variables sont considérées comme importantes pour mesurer le rendement organisationnel.
- Il existe toutefois une hiérarchie notable où le taux de recommandation net (NPS) et la mobilisation des employés arrivent en tête du domaine.

Mesures du rendement organisationnel

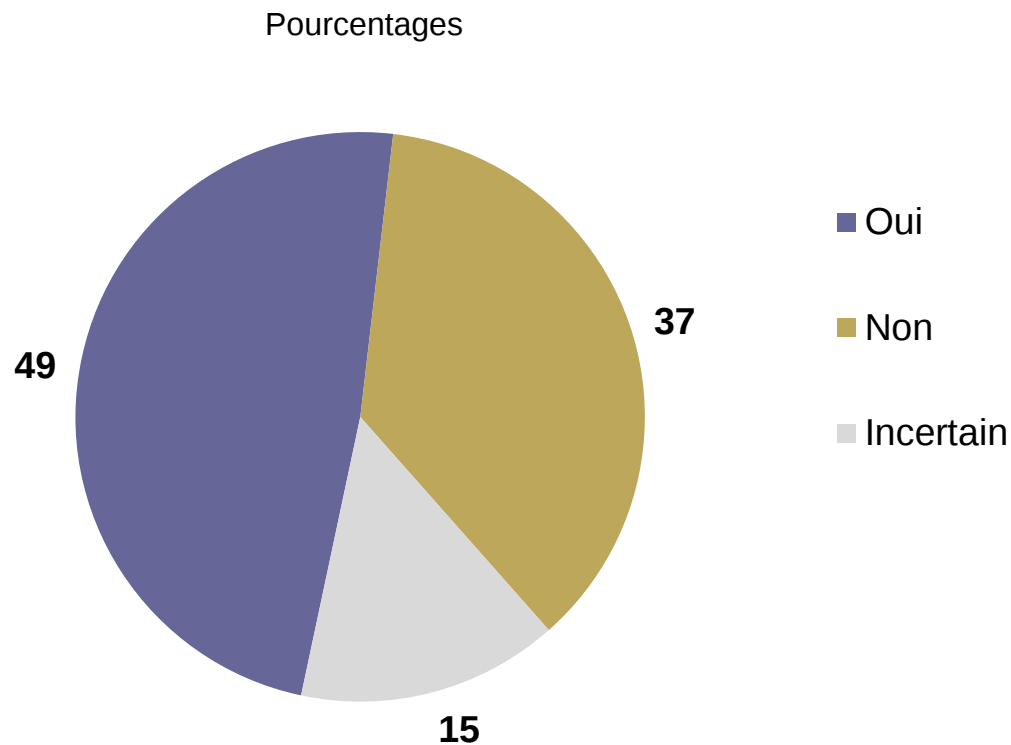
Y a-t-il des mesures du rendement organisationnel que vous jugez importantes et qui ne figurent pas dans la question précédente ?



Base: Réponse fournie (n=103); réponses ouvertes codées.

Organisations qui se définissent comme à haut rendement

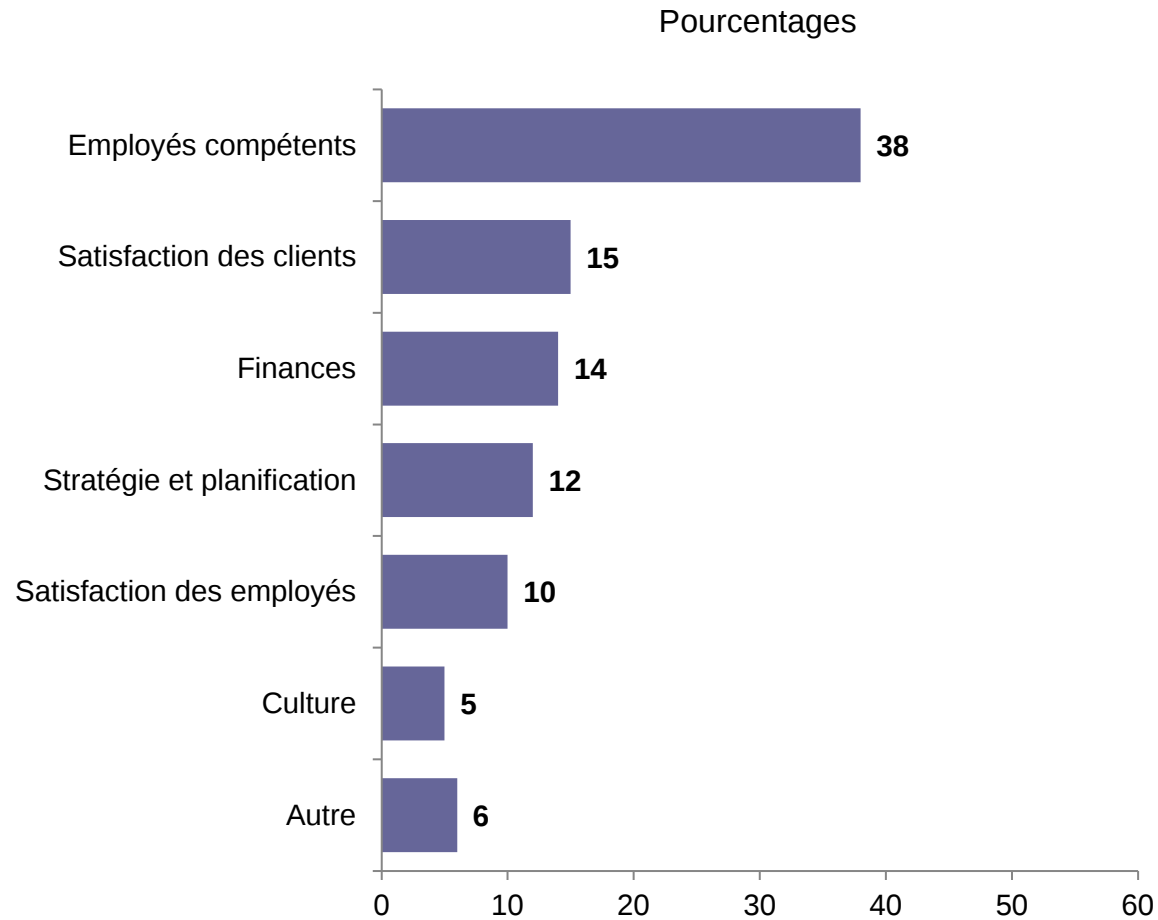
Compte tenu des facteurs que vous jugez importants pour mesurer le rendement organisationnel, pensez-vous que votre entreprise est une organisation à rendement élevé ?



- Près de la moitié des organisations se disent très performantes.
- Un nombre important d'entre elles sont incertaines, ce qui reflète probablement l'incertitude entourant le terme.
- Remarque :
 - Les entreprises de l'Alberta sont les moins promptes à se définir comme des organisations à haut rendement (seulement 23 %).
 - Celles qui n'ont pas de capitaux sont beaucoup plus susceptibles de se définir comme une organisation à haut rendement que celles qui en ont (45 % contre 34 %, respectivement).

Principaux facteurs de rendement

Selon vous, quels sont les facteurs les plus importants qui stimulent le rendement de votre organisation?

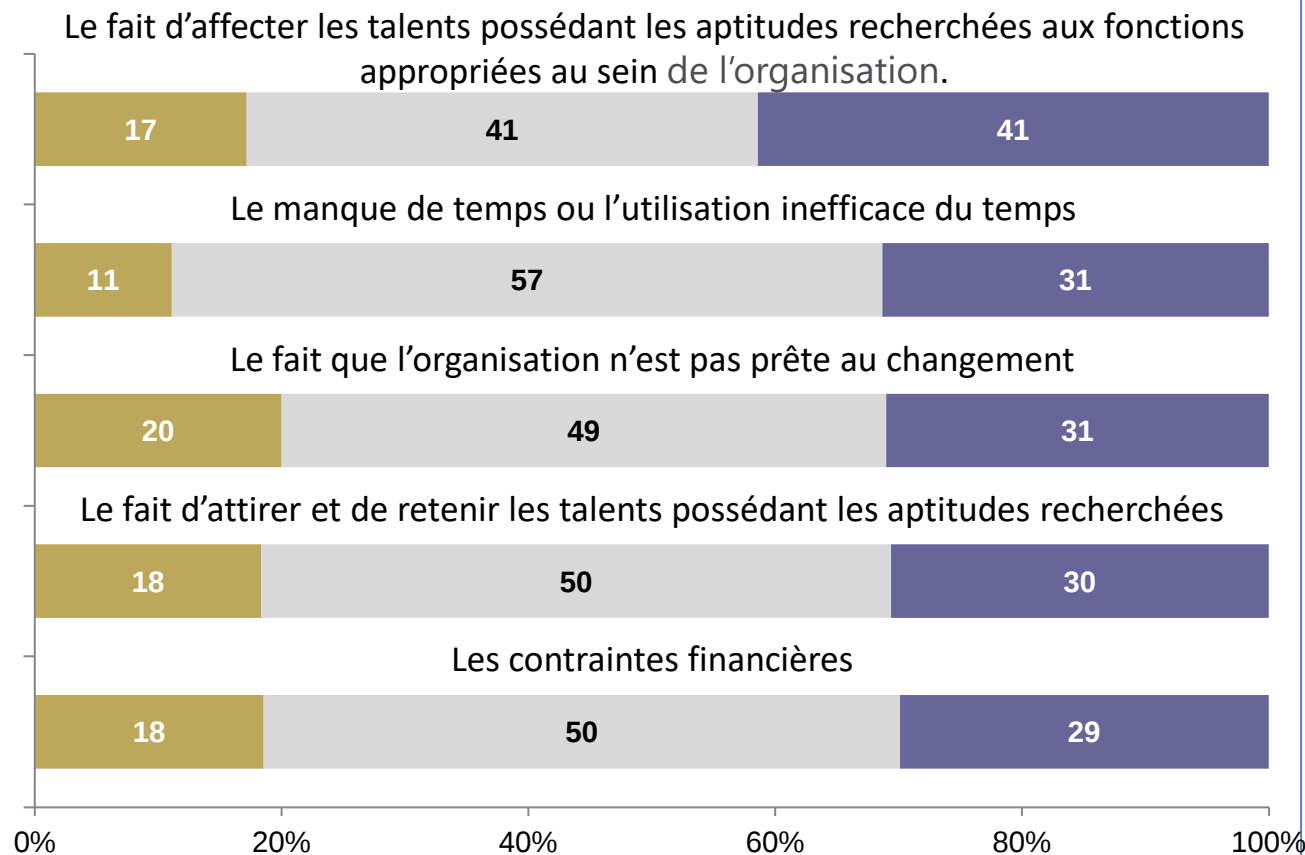


Base: Réponse fournie;(n-304); réponses ouvertes codées.

Obstacles internes au rendement

Dans quelle mesure chacun des obstacles internes suivants nuit-il au rendement de votre organisation ?

■ Ne soit pas un obstacle (1-2) ■ Obstacle modéré (3-5) ■ Obstacle important (6-7)

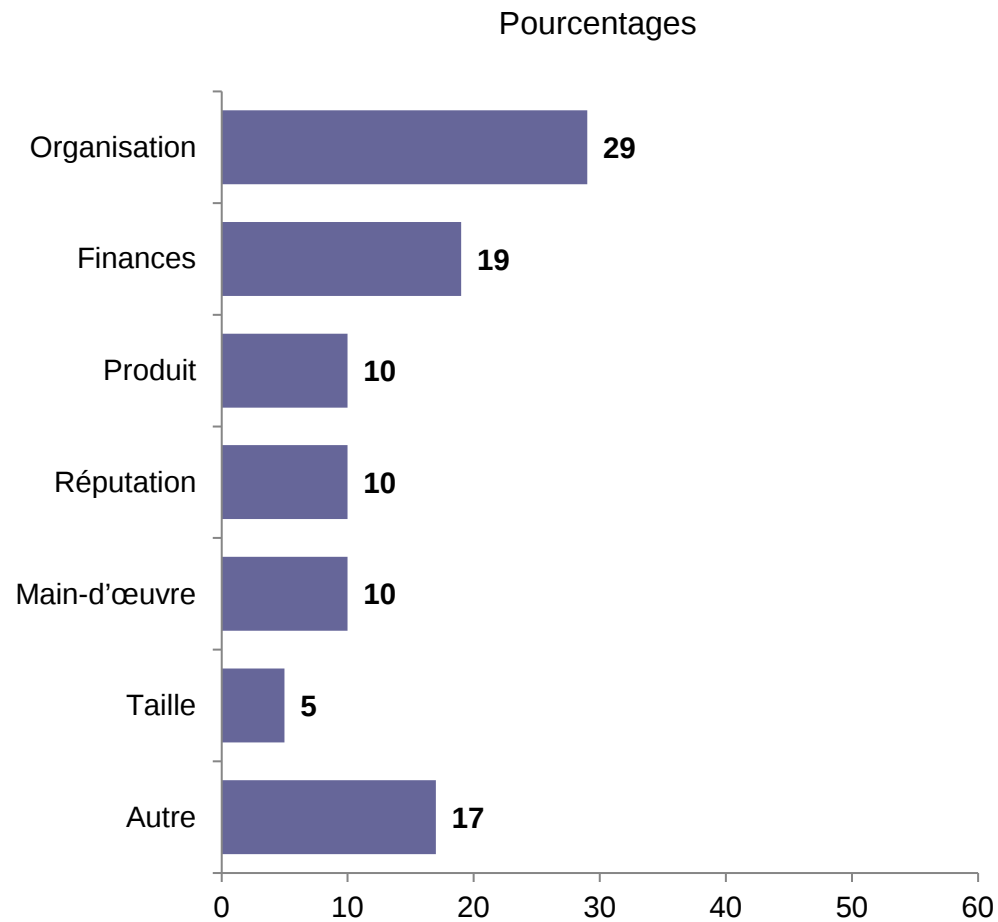


Base: toutes (n=529); pourcentages

- Il y a peu de différence entre les divers obstacles au rendement.
- Le déploiement est l'obstacle le plus important, tandis que l'emploi du temps est perçu par le moins grand nombre comme un obstacle.
- Remarque :
 - Les entreprises strictement axées sur le marché intérieur mettent davantage l'accent sur le fait d'attirer et de retenir les talents (37 %) que les entreprises menant des activités à l'international (22 %).
 - Les entreprises des Prairies et de l'Alberta sont moins préoccupées par le temps que les autres régions (21 % et 27 % affirment qu'il ne s'agit pas d'un obstacle, respectivement). C'est le contraire pour le Québec, où près de la moitié (49 %) considère qu'il s'agit d'un obstacle important.
 - Les entreprises sans capitaux sont deux fois plus susceptibles que celles qui en ont de considérer la préparation organisationnelle comme un obstacle important (40 % contre 20 %, respectivement).

Critères pour se définir comme une organisation à haut rendement

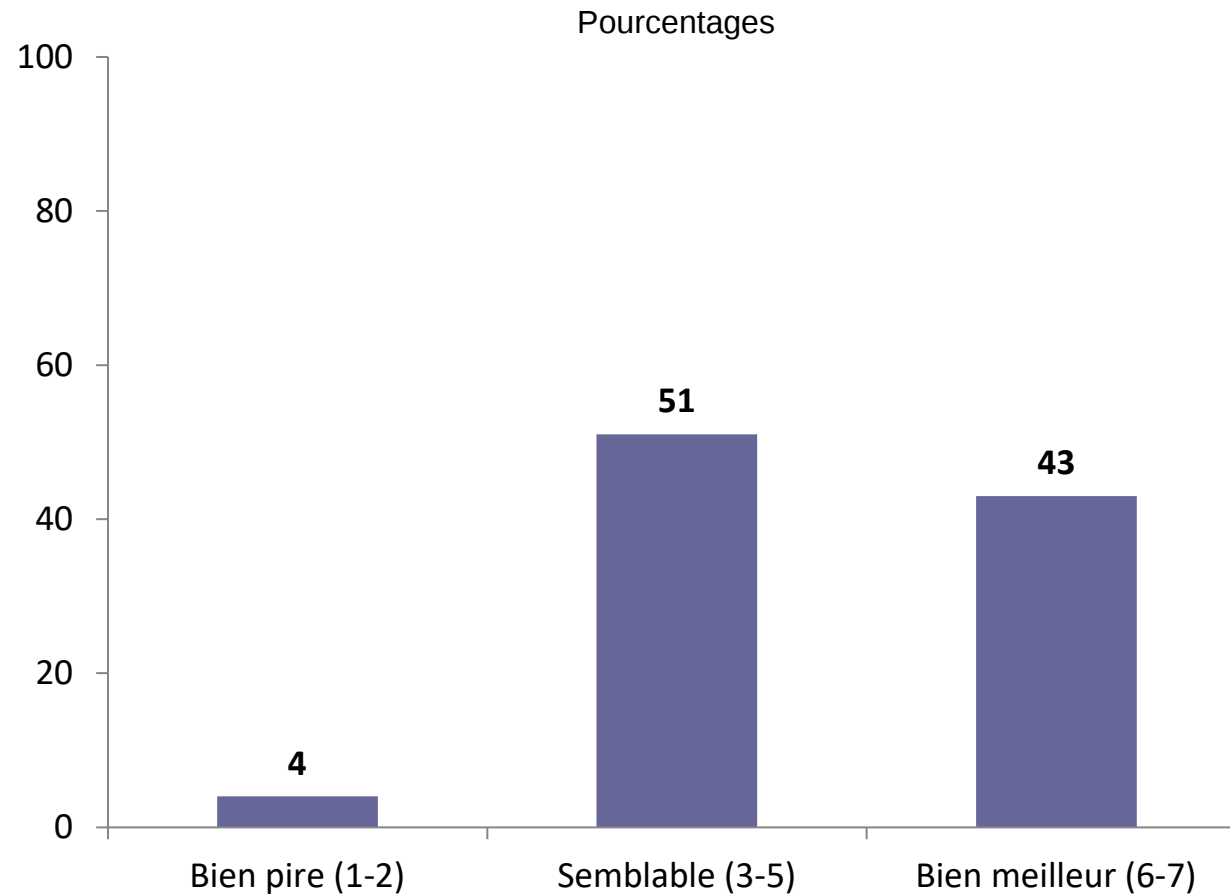
À votre avis, pourquoi ces organisations sont-elles très performantes?



Base: A nommé une organisation à haut rendement de son secteur d'activités. (n=189);

Rendement par rapport à la moyenne

Quelle note attribueriez-vous au rendement obtenu par votre organisation par rapport aux organisations semblables au cours des cinq dernières années ?

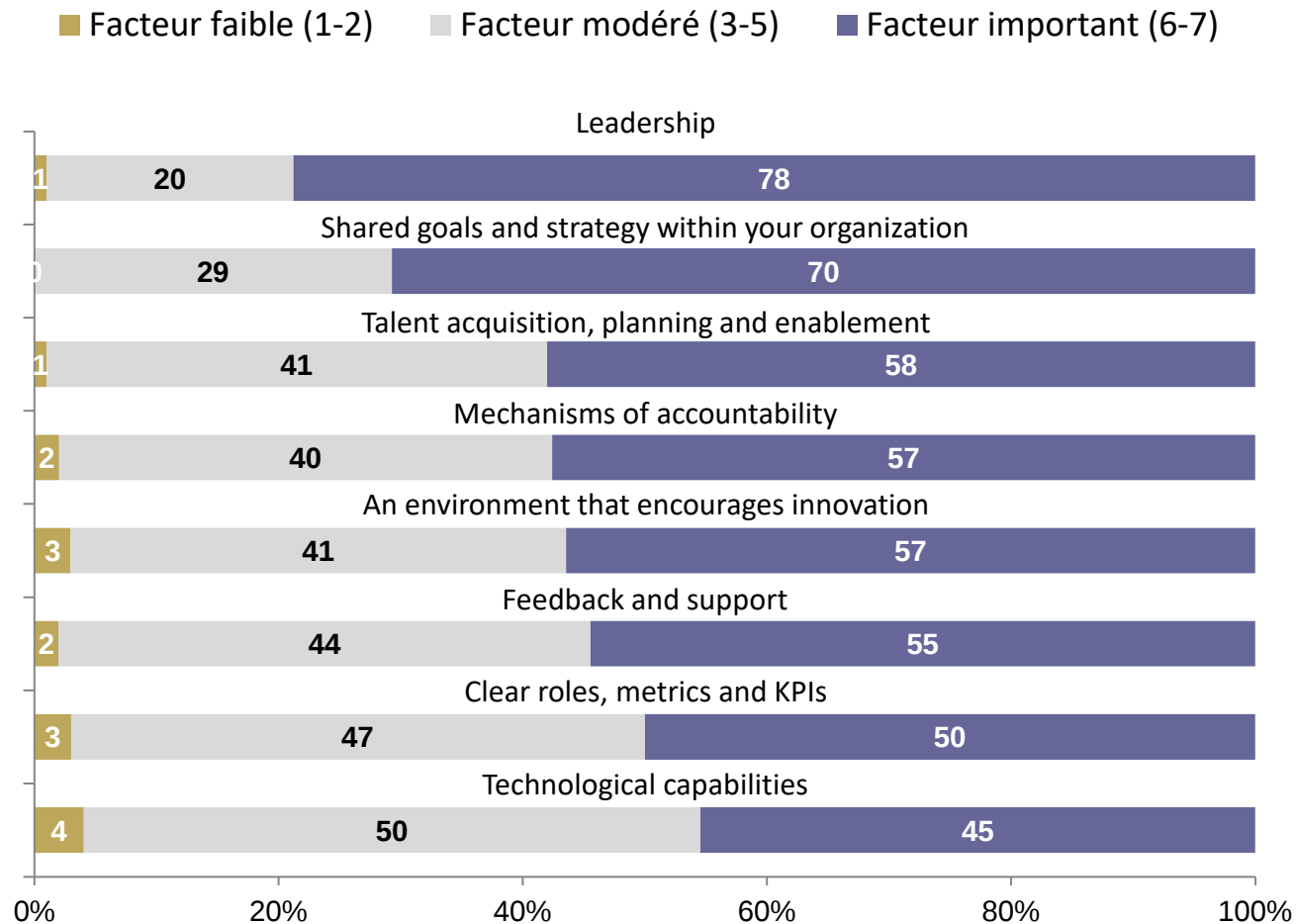


Base: Toutes (n=512)

- Comme la moitié d'entre eux se définissent comme des organisations à haut rendement, un grand nombre de dirigeants considèrent leur rendement comme nettement supérieur à celui de leurs pairs.
- Remarque :
 - Le taux de rendement des établissements financiers est beaucoup plus susceptible d'être comparable à celui des autres secteurs (76 % semblable).
 - Les petites entreprises (10 à 99 employés) se classent nettement mieux que les grandes entreprises.
 - Les détenteurs de capitaux sont beaucoup plus susceptibles de se classer fortement par rapport à ceux qui n'en ont pas (51 % contre 32 %, respectivement).
 - Les cadres supérieurs se classent eux-mêmes plus haut que les hauts dirigeants ou les gestionnaires intermédiaires (56 %, 36 % et 29 %, respectivement).

Facteurs de rendement organisationnel élevé

De façon générale, quelle priorité accorderiez-vous à chaque facteur suivant qui permet d'améliorer le rendement organisationnel ?



Base: toutes (n=529); pourcentages

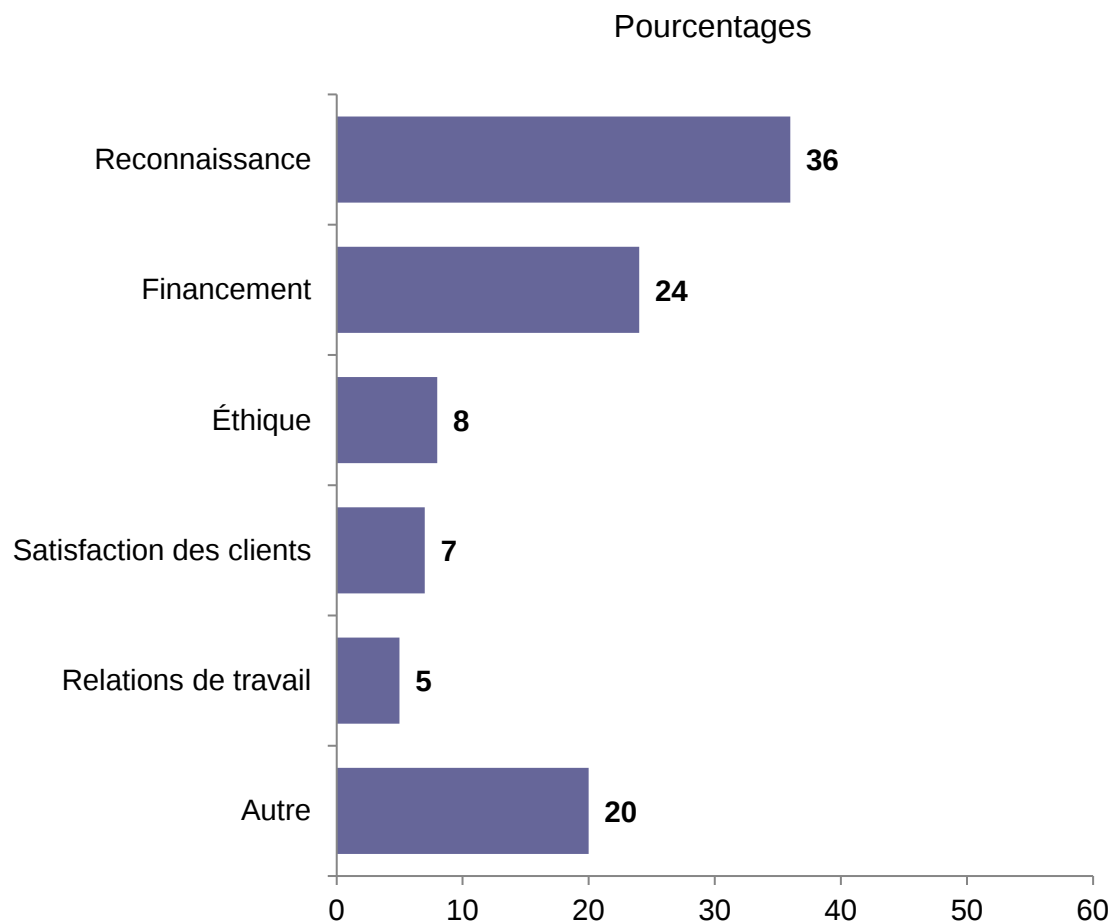
- > Le leadership est le facteur de rendement le plus important, suivi des objectifs communs et de la stratégie.
- > Les capacités technologiques, les mesures et les indicateurs de rendement clés (IRC) sont relativement peu importants pour la plupart des organisations.

> Remarque :

- Les entreprises qui font des affaires aux États-Unis sont moins enclines que les autres à considérer l'innovation comme un facteur de rendement (41 %).
- Les établissements financiers accordent beaucoup moins de priorité à la responsabilisation que les autres (seulement 25 % d'entre eux y accordent une priorité élevée).
- Les gestionnaires et les cadres féminins ainsi que ceux qui n'ont pas de capitaux accordent une priorité supérieure à la moyenne à la responsabilisation (70 % et 64 %, respectivement).

Autres facteurs de rendement organisationnel élevé

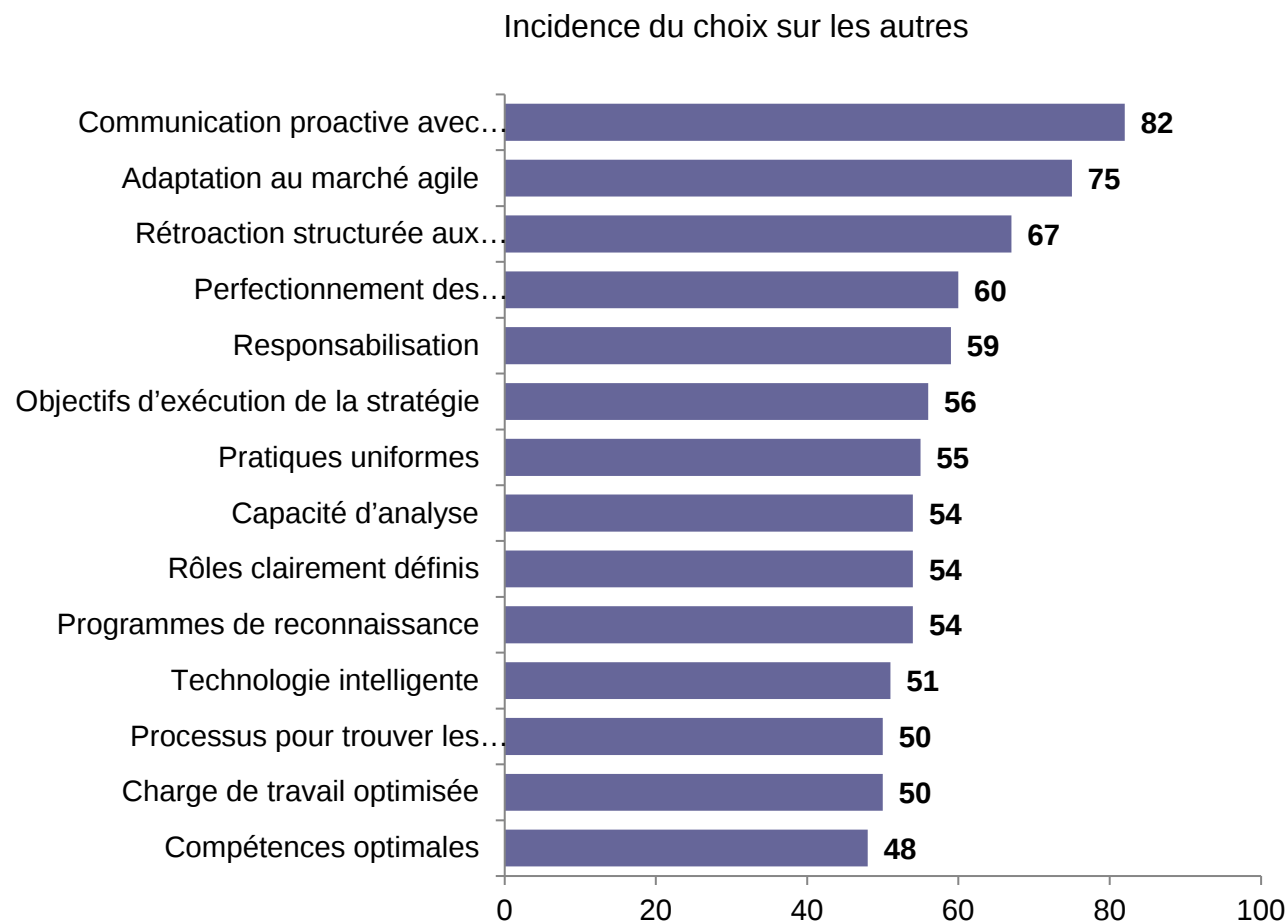
Y a-t-il d'autres facteurs importants qui stimulent le rendement et qui ne sont pas indiqués dans la question précédente ?



Base: Réponse fournie; réponses (n=48) ouvertes codées.

Facteurs de rendement organisationnel élevé (premier groupe)

Pour chaque choix par paires ci-dessous, veuillez sélectionner l'élément qui, selon vous, stimule le plus le rendement organisationnel..



- > 28 indicateurs ont été mis à l'essai les uns par rapport aux autres. Les options ont été mesurées au moyen de choix appariés au hasard.
- > Ces résultats indiquent la fréquence à laquelle chaque élément a été choisi par rapport aux autres.
- > La communication avec les employés et l'agilité nécessaire pour s'adapter aux conditions changeantes du marché sont considérées comme les principaux facteurs. Ces pourcentages sont assez élevés pour la sélection par paires. La rétroaction structurée aux employés, le perfectionnement des compétences et des aptitudes et la responsabilisation sont également des facteurs déterminants.

Facteurs de rendement organisationnel élevé (second groupe)

Pour chaque choix par paires ci-dessous, veuillez sélectionner l'élément qui, selon vous, stimule le plus le rendement organisationnel.



Base: Toutes (n=512)

Tendances notables pour les facteurs de haut rendement I

- Il existe un certain nombre de tendances importantes par secteur, notamment :
 - Les établissements financiers accordent beaucoup plus de priorité aux IRC se rapportant aux personnes autres que la haute direction (65 %) qu'à ceux se rapportant aux hauts dirigeants (9 %). Il s'agit probablement d'un facteur de diminution du nombre de cadres supérieurs dans ce sous-échantillon.
 - Seulement 2 % des établissements financiers choisissent le répertoire des décisions.
 - Les établissements financiers accordent une priorité plus élevée que la moyenne à la technologie intelligente et aux feuilles de route en matière de gestion de carrière (87 % et 72 %, respectivement).
 - Enfin, les établissements financiers sont beaucoup moins susceptibles que les autres de déterminer la communication comme facteur (59 %).
- Les entreprises qui font des affaires à l'extérieur du Canada sont beaucoup moins susceptibles de choisir des pratiques uniformes (seulement 45 %) que les autres entreprises (plus de 56 %). Ces entreprises sont également moins susceptibles de choisir des rôles et des mandats (seulement 43 %) que d'autres.
- Les entreprises axées sur le marché intérieur ont une plus grande propension à choisir une charge de travail optimisée que les autres entreprises (57 % contre 45 %, respectivement). Ces entreprises sont également sous la moyenne en matière de programmes de reconnaissance et de récompenses (46 %).
- Les entreprises axées sur le marché mondial accordent une plus grande priorité aux IRC qui ne se rapportent pas à la haute direction (52 %). Ces entreprises accordent également beaucoup moins d'importance à la structure organisationnelle.

Tendances notables pour les facteurs de haut rendement II

- À l'échelle régionale, il existe un certain nombre de tendances notables :
 - Le perfectionnement des dirigeants est plus susceptible d'être perçu comme un facteur important en Ontario (54 %)
 - Le bassin de dirigeants est un facteur plus important en Alberta (51 %) et beaucoup moins au Québec (19 %). L'Alberta est également moins susceptible d'accorder la priorité aux compétences (34 %) et aux objectifs communs (29 %).
 - Les entreprises de la Colombie-Britannique sont beaucoup moins susceptibles que les autres d'accorder la priorité à la stratégie (27 %)
 - Les entreprises de l'Ontario affichent un pointage accordé à la responsabilisation inférieur à la moyenne (50 %).

