



DES STRATÉGIES À DÉCOUVRIR

[www.managementmag.com](http://www.managementmag.com)



# Management

DÉCEMBRE-JANVIER 2010 5,50 \$

**La chaîne logistique :  
à la recherche d'un  
nouvel avantage  
stratégique**

**Comment les trous  
noirs se forment dans  
les organisations**

Carol Patterson, CMA  
Présidente, Kalahari  
Management Inc.

## Hors des sentiers battus

Carol Patterson, CMA, met à profit sa passion des voyages et de la conservation de la faune afin d'élaborer des plans à long terme pour des destinations touristiques durables.



## Proposez une candidature dès maintenant et contribuez à célébrer l'excellence en gestion financière dans le secteur public.

Voici une belle occasion de souligner les succès d'un ou de plusieurs fonctionnaires qui ont apporté une contribution importante à la gestion financière ou à la fonction de contrôle au sein de l'administration publique canadienne.

Le Prix d'excellence dans la fonction de contrôle — secteur public, qui en est cette année à sa deuxième édition, inclut maintenant deux catégories, — Innovation et Leadership financier —, ainsi que le Prix CMA-CIPFA pour l'œuvre de toute une carrière.

**Fin des mises en candidature :** Le vendredi 22 janvier 2010

Vous trouverez de plus amples renseignements sur ces prix, sur les nouveaux critères de sélection et sur les conditions d'admissibilité au

**[www.prixfonctioncontrole.com](http://www.prixfonctioncontrole.com)**



Comptables  
en management  
accrédités<sup>SM</sup>



## L'avantage concurrentiel

De nos jours, les organisations se font concurrence quant à l'efficacité avec laquelle leur chaîne logistique fait circuler à l'échelle mondiale les matières premières, les composants et les produits finis jusqu'aux clients. L'amélioration continue de la chaîne logistique constitue désormais un inducteur de profits essentiel. Peu importe la taille d'une organisation, ses comptables en management doivent travailler avec leurs collègues à améliorer l'avantage concurrentiel de la chaîne logistique et à établir des pratiques de gestion comptable qui en favorisent la durabilité à long terme. La philosophie et les projets liés à la chaîne logistique doivent servir à élaborer une stratégie logistique qui s'harmonise avec les objectifs généraux et la stratégie concurrentielle de l'organisation. À cette fin, les organisations doivent évaluer leur positionnement stratégique du moment.

Dans le présent numéro, on aborde certains enjeux et difficultés entourant la gestion de la chaîne logistique. Bill Langdon, FCMA, s'entretient du sujet avec Ed O'Donnell, vice-président à l'analyse d'entreprise chez Teknor Apex Company, fabricant de thermoplastiques, et avec Paul Massey, responsable des finances chez Cummins Turbo Technologies, fournisseur auprès de fabricants d'équipement d'origine dans le secteur de l'automobile. S'inspirant d'une Politique de comptabilité de management (PCM), l'article fait ressortir l'importance de la comptabilité de management appliquée à la chaîne logistique (CMACL) et présente des techniques clés à l'usage des entreprises. Au moyen d'une série de questions et de réponses, l'article vise à fournir au lecteur des techniques de comptabilité de management qui lui permettront, de concert avec ses collègues gestionnaires, d'améliorer l'efficacité de la chaîne logistique. L'article illustre aussi comment ces techniques sont appliquées à la chaîne logistique dans certaines situations précises.

La promotion de normes écologiques (vertes) au sein d'une organisation offre à celle-ci une autre occasion d'obtenir des avantages financiers et environnementaux. Pratiquement toutes les entreprises se soucient de l'image qu'elles projettent, et la responsabilité sociale en constitue un aspect important. Grâce aux technologies vertes, les entreprises sont en mesure de rehausser la réputation de leur marque tout en assurant leur rentabilité générale. Dans son article intitulé « Rôle croissant des TI dans les opérations écologiques », Jacob Stoller explique le rôle indispensable joué par les TI dans l'organisation qui devient plus verte, et l'importance de respecter les règles externes afin de gérer les activités d'exploitation de façon plus efficace.

Enfin, à l'aube de l'année 2010, j'aimerais remercier nos lecteurs. Votre appui continu ainsi que les suggestions et les commentaires que vous nous avez fournis au cours de l'année ont été essentiels à la croissance de notre magazine. Merci de nous aider à demeurer une source précieuse d'information pour les comptables en management. Joyeuses Fêtes!



**Andrea Civichino**  
Rédactrice en chef



**Directrice de la publication** Suzanne K. Godbehre  
Vice-présidente, Relations publiques et communications  
905 949-3106  
sgodbehre@cma-canada.org

**Rédactrice en chef** Andrea Civichino  
905 949-3109  
acivichino@cma-canada.org

**Directeur artistique** Sean O'Rourke  
905 949-3132  
sorourke@cma-canada.org

**Traduction et coordination** Joanne Beauchamp et Hélène Arseneault  
514 878-1105

### Publicité

#### Ventes publicitaires

**Dovetail Communications Inc.**  
30 East Beaver Creek Road  
Ste. 202  
Richmond Hill (Ontario)  
L4B 1J2  
Tél. : 905 886-6640  
Télééc. : 905 886-6615  
www.dvtail.com

**Responsable des ventes** Beth Kukkonen  
bkukkonen@dvtail.com

**Présidente** Susan A. Browne  
sbrowne@dvtail.com

**Chargée de compte** Sarah Vassos  
svassos@dvtail.com

Prière d'envoyer les **ordres d'insertion** par la poste à : Crystal Himes  
chimes@dvtail.com, Dovetail Communications Inc., 30 East Beaver Creek Road,  
Ste. 202, Richmond Hill (Ontario) L4B 1J2, Téléc. : 905 886-6640

### Tirage et administration

Prière d'envoyer les demandes de renseignements, les avis de changement d'adresse, etc. à :

Liliane Kenyon 1 877 262-6622

lkenyon@cma-canada.org

**Abonnements** Membres : 15 \$ (TPS en sus)  
Non-membres : 15 \$ (TPS en sus)  
États-Unis et outre-mer : 43 \$  
(monnaie américaine seulement)

### Exemplaires non livrés

**Postes Canada** : retourner les exemplaires non livrés à :  
CMA Management, 1 Robert Speck Parkway, Suite 1400,  
Mississauga (Ontario) L4Z 3M3 courriel : info@cma-canada.org  
Téléphone : 905 949-4200  
PM : 40064728  
PAP No d'enregistrement 10623.

CMA Management est membre de l'Office canadien de vérification de la diffusion et du Business Publications Audits International (CCAB/BPA).  
Répertoire dans l'Index de périodiques canadiens.  
ISSN 1490-4225. Date de parution : Octobre 2009

CMA Management est publié chaque mois, à l'exception des numéros couplés en décembre-janvier, en juin-juillet et en août-septembre, par CMA Canada. Les personnes qui désirent mettre fin à leur abonnement sont priées de communiquer avec CMA Canada.

Les articles d'auteurs affiliés à des organisations qui figurent parmi les annonceurs de CMA Management présentent de l'information générique sur des sujets liés au monde des affaires, mais ne font pas la promotion de produits ou services spécifiques. Les produits et services mentionnés dans le magazine ne sont ni commandités ni parrainés par CMA Canada ou ses sociétés ou l'Ordre affiliés.

Pour plus de renseignements sur ces produits et services, les lecteurs sont invités à s'adresser directement aux annonceurs.

Les opinions exprimées n'engagent pas la responsabilité de CMA Canada. Tous droits réservés. Aucun extrait de cette publication ne peut être reproduit, sauvegardé dans un système de recherche documentaire ou transmis par quelque procédé que ce soit sans le consentement préalable écrit de l'éditeur ou l'obtention d'une licence de The Canadian Copyright Licensing Agency (Access Copyright).

Pour obtenir une licence d'Access Copyright, visitez le [www.accesscopyright.ca](http://www.accesscopyright.ca) ou composez sans frais le 1 800 893-5777.

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide aux publications pour nos dépenses d'envoi postal.

Imprimé au Canada par Web Offset Publications Ltd., Pickering (Ontario)

Canada





### 20 La chaîne logistique : à la recherche d'un nouvel avantage stratégique

Les organisations s'efforcent continuellement de répondre aux attentes des clients avec un maximum d'efficacité et d'efficience — un impératif stratégique primordial dans le contexte économique actuel. L'éclosion des organisations centrées sur le client, la formule des bas prix « quotidiens » et le fait que les clients s'attendent à ce que les prix déclinent, et non à ce qu'ils grimpent, sont autant de facteurs qui contribuent à modifier la structure de l'économie mondiale.

Présentation et entrevue de **Bill Langdon, FCMA**

### 26 Trous noirs et pensée irrationnelle

D'après Statistique Canada, « presque la moitié des entreprises canadiennes qui font faillite le doivent principalement à leurs propres faiblesses, plutôt qu'à des problèmes extérieurs ». Pour expliquer la chose, il faut savoir ce qu'est un trou noir et comprendre comment les trous noirs nuisent aux organisations.  
par **Ron Lutka, CMA**



### 30 PORTRAIT Hors des sentiers battus

Depuis plus de vingt ans, au gré des voyages qui l'ont amenée à découvrir la faune du monde entier, Carol Patterson, CMA, est devenue une personne plus courageuse, plus intrépide. Elle explique comment elle met à profit sa passion des voyages et de la conservation de la faune afin d'élaborer des plans à long terme pour des destinations touristiques durables.

par **Andrea Civichino**

Page couverture : James May

### 10 Ressources humaines



**En quête de candidats qualifiés en finance.** Même en période de récession économique, le recrutement de professionnels expérimentés en comptabilité et en finance dans certains domaines spécialisés de

première importance demeure, partout dans le monde, un défi pour les employeurs.

par *Connie Stamper, CMA*

### 12 Stratégies d'entreprise

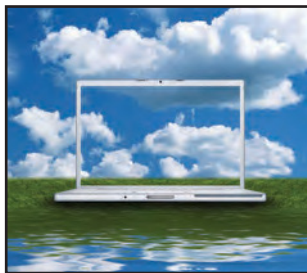
**En période de chaos économique, les organisations doivent évoluer. Qu'en est-il de votre système coûts-rentabilité?**

Même si le modèle d'affaires des entreprises a pu avoir évolué sous l'effet de la dynamique économique actuelle, leur système coûts-rentabilité (SCR) n'a pas nécessairement suivi la même voie. Or, aussi longtemps que le SCR n'aura pas été mis à jour, son efficacité laissera à désirer.

par *William Stratton, CMA, Toby Hatch, Raef A. Lawson, CMA, et Denis Desroches*



### 18 Style de gestion



**De l'importance des TI en 2010**

Comme l'incertitude est devenue la norme, les entreprises recherchent des solutions de technologies de l'information susceptibles d'accroître la transparence de leurs activités et la visibilité

dans l'ensemble de leurs réseaux d'affaires.

par *Mark Aboud*

### 33 Question de droit

**Droits des actionnaires : regardons de plus près.**

Si vous conseillez des sociétés ou leurs actionnaires, il vous faut connaître le concept d'« oppression des actionnaires ».

par *Stephen Antle*



### 37 Technologie de l'information

**Rôle croissant des TI dans les opérations écologiques.**

Pour devenir une entreprise verte, il faut à la fois respecter des règles externes et gérer les activités d'exploitation de façon plus efficace. Surveiller de près les variables en jeu exige la

collecte d'une grande

quantité d'information – et, par conséquent, de solides compétences en TI.

par *Jacob Stoller*

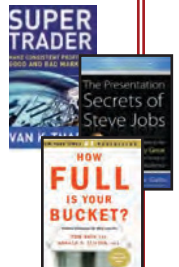


## Rubriques

### 6 Dans les revues

**Motiviez et captivez votre public**

- Devenir un supernégociateur
- Les secrets des présentations de Steve Jobs
- Votre seau est-il bien rempli?



### 7 Échos et points de vue

**Faits récents et informations utiles**

- Logiciel : ProFile d'Intuit
- Les sociétés fermées canadiennes en excellente position sur les marchés étrangers

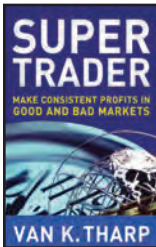
## Dans le prochain numéro

- Les possibilités du bénévolat
- Investir dans l'immobilier



# Motivez et captivez votre public

## Devenir un supernégociateur

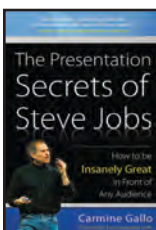


Van Tharp associe l'intuition psychologique à de solides principes financiers pour aider les gens à réaliser des profits. Son livre *Super Trader* est le fruit de dizaines d'années d'expérience et de recettes gagnantes visant à acquérir la sagesse nécessaire pour résister à toute tempête financière. Il enseigne aux lecteurs à établir un portefeuille comme s'ils dirigeaient une

petite entreprise et il dégage les leçons fondamentales suivantes : faire des profits tout en diminuant constamment les pertes; adopter les principes liés à la taille des positions; savoir ce que tout négociateur doit inclure dans son « plan d'affaires »; vaincre les pensées contre-productives; trouver la bonne façon de surveiller les placements ainsi que les achats potentiels; s'engager à penser, à planifier et à devenir un négociateur à temps plein; considérer une situation dans son ensemble et savoir comment demeurer réaliste, systématique et enthousiaste. *Super Trader* révèle comment maîtriser la psychologie de la négociation et les méthodes simples que les grands négociateurs utilisent pour coder et simplifier leurs propres systèmes de négociation.

Van K. Tharp. McGraw-Hill.

## Les secrets des présentations de Steve Jobs



Steve Jobs, chef de la direction d'Apple, élève les lancements de produits au niveau d'une forme d'art. Le livre *The Presentation Secrets of Steve Jobs*, de Carmine Gallo, explique comment réussir ses propres présentations.

« Steve Jobs est le communicateur le plus captivant sur la scène mondiale, soutient M. Gallo.

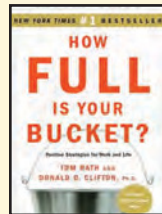
Les gens font la file toute la nuit pour assister à une de ses conférences. On retrouve d'ailleurs sur YouTube plus de 35 000 clips vidéo de ses présentations, ce qui reflète l'intérêt que suscitent ces dernières, qui s'apparentent davantage à une représentation théâtrale. » Comment Steve Jobs s'y prend-il? Est-ce en respectant la règle de trois (trois histoires, trois parties, trois messages fondamentaux), qui joue toujours un rôle fondamental dans ses discours? Est-ce parce qu'il met toujours en scène un bon et un méchant? Est-ce parce qu'il est bien préparé que tout semble si naturel? M. Gallo, qui a étudié et analysé les meilleures performances de Steve Jobs, présente ici des exemples

ponctuels, des techniques éprouvées et vraies, et des secrets qui fonctionnent à tout coup. Grâce à ses conseils, les conférenciers chevronnés ont la possibilité d'améliorer leurs habiletés et de rendre leur message encore plus percutant et mémorable, qu'ils se trouvent devant un groupe de collègues ou dans un auditorium rempli d'actionnaires.

« Le livre est neutre sur le plan des logiciels, précise M. Gallo. Autrement dit, il importe peu que vous ayez un penchant pour Mac ou PC, ou que vous utilisiez PowerPoint, Keynote ou tout autre programme logiciel. Même si certains chapitres expliquent comment le conférencier s'y prend pour concevoir des diapositives visuellement attrayantes, on y apprend surtout comment exprimer efficacement ses idées dans toutes les formes de communications. L'important, ce n'est pas la diapositive, c'est ce qu'elle raconte. La diapositive ne vient qu'habiller agréablement le contenu. »

Carmine Gallo. McGraw-Hill.

## Votre seau est-il bien rempli?



Comment vous êtes-vous senti après le dernier échange que vous avez eu avec votre patron, un collègue, votre meilleur ami, votre conjoint ou même un étranger? Est-ce que l'une de ces personnes a « rempli votre seau » en vous faisant sentir bien dans votre peau? Ou alors, a-t-elle « vidé une partie de votre seau », vous laissant dans un état d'esprit plus négatif

qu'avant la rencontre?

Le livre *How Full Is Your Bucket?* explore les effets de la psychologie positive au moyen de la métaphore de la louche et du seau. Ainsi, chacun d'entre nous a un seau invisible. Nous nous sentons bien quand notre seau est plein, et mal quand il est vide. Par ailleurs, en plus du seau, nous avons tous une louche invisible qui sert à remplir le seau des autres ou à le vider.

L'ouvrage regorge de conseils à l'intention des dirigeants qui souhaitent tirer des avantages concrets d'un climat de travail positif. Il révèle comment les plus brefs échanges influent sur nos relations, notre productivité, notre santé et notre longévité. Ce livre contient en outre un guide comprenant des outils d'autoévaluation et des conseils imaginatifs sur la façon d'appliquer le concept du seau et de la louche au sein des entreprises et des équipes. Dans l'ensemble, le livre offre des conseils utiles à tous ceux qui veulent améliorer leur vie, à la maison et au travail.

Tom Rath et Donald O. Clifton. Gallup Inc.

# Échos et points de vue

## Faits récents et informations utiles

### Logiciel

#### Le nouveau logiciel ProFile d'Intuit relie électroniquement les documents aux déclarations fiscales

Dorénavant, les fiscalistes pourront travailler plus rapidement et plus efficacement, tout en servant un plus grand nombre de clients, grâce aux nouvelles fonctions de productivité offertes par ProFile, le tout nouveau logiciel fiscal d'Intuit Canada conçu pour les comptables.

Maintenant disponible pour l'année financière à venir, le logiciel facilite le jumelage électronique de documents avec les déclarations fiscales, ce qui élimine l'encombrement et la confusion inhérents à l'utilisation des pièces justificatives papier et autres renseignements factuels. En outre, le logiciel est doté d'une nouvelle interface utilisateur personnalisable, d'une option TED d'entreprise pour les utilisateurs de ProFile Basic et d'un accès en ligne à d'autres professionnels par le truchement du site Live Community intégré au produit.

« Les spécialistes des déclarations fiscales nous confirment que leur priorité est la productivité, et c'est pourquoi nous leur offrons la possibilité d'en faire plus, explique Rick Jensen, directeur général de la division Canada Tax. Qu'il s'agisse de transmettre des stratégies fiscales de haut niveau aux clients dans un contexte réglementaire en perpétuel changement ou de tendre vers le bureau sans papier, le logiciel ProFile permet aux utilisateurs d'être plus productifs durant une période cruciale de l'année. »

#### Les HyperDocs : moins de papier et plus de temps pour les clients

La fonction HyperDocs, incluse dans la version ProFile Premier, permet de jumeler les documents source et les dossiers de travail des clients avec les déclarations fiscales correspondantes. L'utilisateur n'a qu'à effectuer un glisser-déposer pour ajouter de nouveaux documents; il peut aussi visualiser à l'écran les documents associés, tels que les reçus, tandis qu'il remplit la déclaration fiscale. HyperDocs permet de synchroniser tous les fichiers pertinents avec le fichier original du client, et il effectue automatiquement toutes les mises à jour résultant de modifications au document original. Il est également compatible avec les formats de fichier courants, dont Excel, Word, PDF, JPEG et TIFF.

#### Autres caractéristiques techniques et améliorations

ProFile comprend quatre autres caractéristiques techniques conçues pour aider les fiscalistes à travailler plus efficacement.

- Une interface utilisateur renouvelée — Assure un accès plus rapide et plus facile à la plupart des fonctions. Les icônes présentent un graphisme novateur et l'utilisateur peut en personnaliser la taille selon ses préférences. La méthode de navigation n'a subi aucune modification, de sorte que l'utilisateur n'a pas besoin d'apprendre de nouvelles commandes.
- Nouvelle fonction TED pour entreprise — Permet aux utilisateurs de ProFile Basic de profiter de la vitesse et de l'efficacité de la transmission électronique des formulaires de déclaration T2. Déjà incluse dans ProFile Premier, la fonction de transmission électronique des données T2 EFILE pour ProFile Basic est offerte sous forme d'option de mise à niveau que l'on peut acheter soit intégrée au produit Basic, soit comme module d'extension.
- Le site Live Community — Assure une connexion en ligne rapide avec des milliers de collègues du domaine de la fiscalité. Besoin de l'avis d'un tiers concernant une obscure règle fiscale? La réponse se trouve probablement à quelques clics de distance.
- Documentation d'aide T1/TP1 améliorée — Ajout des contenus officiels de l'ARC et de Revenu Québec aux rubriques d'aide contextuelle pour spécialiste à l'interne de ProFile, ce qui permet de gagner beaucoup de temps lorsqu'on souhaite obtenir des renseignements gouvernementaux.



### Groupe de réflexion éditorial

**Anthony Atkinson, PHD, FCMA**  
Professeur  
Université de Waterloo  
Waterloo (Ontario)

**John Mould, FCMA**  
Ombudsman  
Banque HSBC Canada  
Vancouver (Colombie-Britannique)

**Pierre-Jean Dion, M.Sc., FCMA, CRHA**  
Vice-président, Optima  
Management inc., administrateur,  
Fondation de recherche  
de CMA Canada  
Montréal (Québec)

**Todd Scaletta, FCMA**  
Directeur, Gestion du savoir  
CMA Canada

**Clare Isman, FCMA**  
Sous-ministre de  
l'Enseignement supérieur,  
de l'Emploi et du Travail  
Regina (Saskatchewan)

**Ramesh Swamy, CMA**  
Directeur principal, Deloitte  
Conseils financiers  
Los Angeles (Calif.)

**Darcy Verhun, MBA, CMC, FCMA**  
Associé, Conroy Ross Partners  
Calgary (Alberta)

## Les sociétés fermées canadiennes en excellente position sur les marchés étrangers

Pour plus de la moitié (57 %) des sociétés fermées canadiennes, l'expansion à l'étranger constitue un élément important de la stratégie de croissance globale, indique le rapport de l'enquête de KPMG Entreprise<sup>MC</sup>, *À la conquête du monde — Positionner les sociétés fermées canadiennes pour leur réussite à l'étranger\**.

Au-delà des trois quarts des participants à l'enquête exportent ou importent des biens ou des services, ou encore ont recours à des fournisseurs ou à des distributeurs à l'étranger. Près de la moitié des participants considèrent comme réussie leur expansion à l'étranger, alors qu'un quart d'entre eux admettent qu'elle a échoué. Ont été sondés dans le cadre de cette enquête des dirigeants de sociétés fermées, dont plus de la moitié étaient chefs de la direction, présidents ou propriétaires.

« Alors que la relance économique s'amorce à l'échelle mondiale, les marchés étrangers deviendront de plus en plus attrayants pour toute entreprise désireuse de maximiser sa croissance, déclare Dennis Fortnum, leader national de KPMG Entreprise. Avec la reprise mondiale, le Canada semble en excellente position sur les marchés étrangers; c'est donc un "plus" pour l'expansion des entreprises canadiennes. »

L'enquête visait à décrire l'importance actuelle des activités étrangères des sociétés fermées, à mettre en lumière les avantages d'une expansion mondiale pour ces sociétés, à comprendre les principaux défis et risques d'une telle expansion, et à fournir de l'information sur les ressources en main-d'oeuvre et en approvisionnement sur les marchés étrangers.

Principales conclusions de l'enquête :

- Dans 60 % des cas, les sociétés sondées prévoient accroître leur présence hors du pays au cours des cinq prochaines années.



- Plus de la moitié indiquent que moins de 40 % de leurs revenus proviennent d'activités à l'étranger.
- En ce qui concerne l'avenir, elles prévoient que les revenus tirés des activités à l'étranger afficheront une croissance d'ici cinq ans; 14 % indiquent que leurs revenus croîtront de plus de 80 % au cours de cette période.

Un peu plus de la moitié des sociétés sondées ont indiqué qu'un ralentissement économique ne les inciterait pas à modifier leurs projets d'expansion; cette proportion a augmenté, le sondage de l'an dernier donnant un peu moins de la moitié des participants. Cependant, le pourcentage de sociétés qui augmenteraient leur expansion à l'étranger en période de ralentissement est passé de 36 % l'an dernier à 25 % cette année, tandis que celui des sociétés qui la réduiraient se chiffrait à 12 % lors du dernier sondage, contre 18 % cette fois-ci.

Les participants à l'enquête ont dit qu'en période de stabilité économique, ils maintiendraient le statu quo dans une proportion de 60 %, proportion légèrement inférieure à celle de l'an dernier (63 %). Un tiers d'entre eux accroîtraient leur expansion à l'étranger en période de reprise, comparativement à un quart l'an dernier, tandis que seulement 6 % la réduiraient, contre 10 % en 2008.

Bien que les perspectives d'expansion à l'étranger pour les années qui viennent enthousiasment les propriétaires et les chefs de la direction des sociétés fermées, la récession leur rappelle le besoin d'être prudents. Pourtant, la récession a aussi prouvé à quel point le monde des affaires était devenu concurrentiel et mondialisé et, par conséquent, a démontré la nécessité de repérer et d'exploiter les occasions à l'étranger.

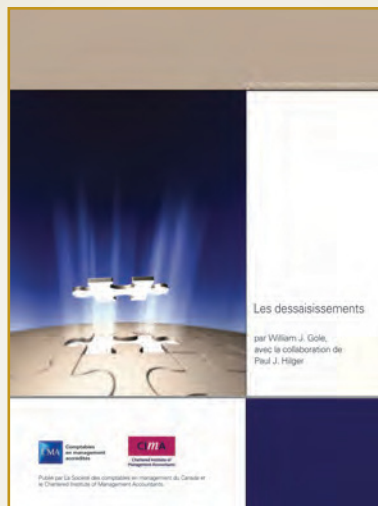
\*Le rapport n'est actuellement disponible qu'en version originale anglaise, sous le titre *Taking on the World: Positioning Canadian Private Companies for Global Success*.



# Découvrez comment mettre en œuvre des pratiques reconnues dans le milieu des affaires grâce aux politiques de comptabilité de management de CMA Canada

Les politiques de comptabilité de management (PCM<sup>MD</sup>) sont des documents qui préconisent l'application de pratiques appropriées dans des contextes de comptabilité de management bien précis. Chaque PCM porte sur des questions de gestion financière d'actualité et donne des conseils pratiques de mise en œuvre.

Les membres de CMA Canada peuvent télécharger les PCM gratuitement :



[www.cma-canada.org/fondation](http://www.cma-canada.org/fondation)



Comptables  
en management  
accrédités<sup>MC</sup>

<sup>MCMD</sup> Marques déposées/Marques de commerce, propriété de La Société des comptables en management du Canada.

© La Société des comptables en management du Canada, 2009. Tous droits réservés.



# En quête de candidats qualifiés en finance

Même en période de récession économique, le recrutement de professionnels expérimentés en comptabilité et en finance dans certains domaines spécialisés de première importance demeure, partout dans le monde, un défi pour les employeurs.

par **Connie Stamper, CMA**

Malgré le fait que la crise économique mondiale ait fait perdre leur emploi à de nombreux professionnels en comptabilité et en finance, les employeurs à l'échelle mondiale constatent qu'il peut encore s'écouler des semaines, voire des mois avant qu'ils ne parviennent à dénicher des candidats répondant à leurs exigences. Et le Canada ne fait pas exception.

Ces difficultés sont attribuables à un certain nombre de tendances, dont une concurrence soutenue pour dénicher les meilleurs talents, et la réticence de nombreux professionnels à quitter un emploi sûr. En dépit de ces difficultés, les entreprises investissent dans les ressources humaines avec plus de prudence et prennent davantage leur temps pour repérer les candidats qui cadreront le mieux avec leur entreprise à long terme.

En plus d'être à l'affût de candidats qualifiés, les entreprises exigent davantage de leurs employés en place, qui forment un noyau réduit en raison des mises à pied, du gel de l'embauche et d'autres mesures de compression des coûts. Reconnaisant qu'une charge de travail plus lourde et un degré élevé de stress peuvent rapidement affecter le moral et la loyauté des employés, bon nombre d'employeurs prennent des mesures pour s'assurer que leurs équipes de comptabilité et de finance demeurent motivées et productives.

Voilà le portrait de la situation de l'emploi dans le domaine de la comptabilité et de la finance, selon les résultats de la troisième étude annuelle de Robert Half intitulée *Global Financial Employment Monitor*. Ce sondage, mené auprès de plus de 4 800 gestionnaires en



finance et en ressources humaines dans 21 pays, révèle que la récession a entraîné des changements considérables dans l'organisation du personnel de nombreux services de comptabilité et de finance. De plus, 56 % des gestionnaires à l'échelle mondiale souhaitant embaucher de nouveaux employés en finance affirment qu'ils éprouvent des difficultés à recruter des candidats qualifiés. (Fait intéressant, cette proportion est demeurée la même au cours des trois derniers sondages.)

Près de la moitié des personnes (47 %) interviewées au Canada ont du mal à pourvoir des postes en finance dans des secteurs clés. C'est particulièrement le cas en Asie, où la grande majorité des gestionnaires à

Hong Kong, au Japon et à Singapour font état d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Un seul pays à l'extérieur de l'Asie connaît une situation comparable : le Brésil, où 79 % des gestionnaires recruteurs interviewés se sont dits incapables de recruter suffisamment de professionnels qualifiés en finance. Toutefois, la situation est très différente aux Émirats arabes unis, où 62 % des gestionnaires recruteurs ont affirmé n'avoir aucun problème à engager des candidats qualifiés.

## Personnel qualifié recherché

Les résultats du rapport révèlent que les types de poste les plus difficiles à pourvoir varient selon les pays, mais qu'en général, les gestionnaires qualifiés en finance sont les professionnels les plus recherchés dans le monde. C'est également le cas au Canada, où les répondants ont indiqué que la gestion financière était le secteur où le recrutement posait le plus de problèmes (10 %). Venaient ensuite les catégories d'emploi de la comptabilité et de l'analyse financière de valeur et de rentabilité, que les gestionnaires canadiens ont classées ex aequo en deuxième place (8 % pour chacune).

De façon générale, les répondants du monde entier ont mentionné que les postes de comptabilité, de contrôle et d'analyse financière de valeur et de rentabilité étaient difficiles à pourvoir. Suivaient la fiscalité et la trésorerie dans de nombreux pays, dont le Brésil et le Japon. Cependant,



l'Autriche (20 %) est le pays où les gestionnaires recruteurs ont été les plus nombreux à éprouver des difficultés à dénicher des professionnels possédant ce type d'expertise. Il s'agit du taux le plus élevé enregistré pour une seule catégorie d'emploi dans le sondage.

Lorsqu'on leur a demandé de nommer, à leurs yeux, les caractéristiques les plus importantes en vue de pourvoir un poste au niveau de la direction, près des deux tiers des répondants (63 %) ont indiqué l'« expérience dans le secteur et la connaissance de celui-ci ». Il n'est pas étonnant que ce type de savoir-faire soit très convoité, vu la période difficile que nous traversons; les entreprises ont besoin de dirigeants en comptabilité et en finance qui peuvent immédiatement jouer un rôle positif et qui connaissent la réalité concurrentielle de leur secteur. Venait en deuxième place le « savoir-faire en matière de conformité réglementaire » (42 %). Si de nouveaux règlements sont adoptés par suite de la crise financière, ces connaissances prendront désormais probablement encore plus d'importance pour les organisations financières.

L'« expérience dans le domaine juridique » s'est classée au troisième rang, avec une proportion de 27 % des gestionnaires recruteurs dans le monde affirmant qu'il s'agit du secteur de connaissances le plus souhaitable pour les dirigeants en finance. Cependant, au Canada, ce secteur occupe seulement le quatrième rang, à égalité avec celui de la connaissance des systèmes ERP (logiciels de gestion des ressources). Mentionnée par 70 % des gestionnaires recruteurs canadiens, l'« expérience dans le secteur et la connaissance de celui-ci » est venue en tête, suivie de l'expérience en matière de conformité réglementaire (48 %) et de l'expérience au sein d'une société cotée en Bourse (35 %).

### S'adapter au changement

La récession a forcé beaucoup d'entreprises à modifier la structure de leur personnel au cours de la dernière année, et presque tous les changements apportés ont été motivés par la nécessité de « faire plus avec moins » à cause d'un resserrement du budget. Les gestionnaires à l'échelle mondiale dont l'entreprise a subi une restructuration ont signalé le plus souvent les trois changements suivants : regroupement de fonctions (47 %), gel de l'embauche (38 %) et mises à pied (37 %). Les répondants canadiens ont également indiqué que ces trois changements étaient les plus fréquents. La diminution des heures de travail et l'impartition comptent parmi les autres mesures de compression des coûts.

La crise financière a également frappé les services de la comptabilité et de la finance. Le regroupement des fonctions et une diminution de l'embauche sont venus augmenter la charge de travail des employés demeurés en

poste. Trente-neuf pour cent des répondants au sondage ont déclaré que leurs équipes du domaine de la finance subissaient davantage de stress, en plus d'un alourdissement de leur charge de travail. Selon 42 % des répondants canadiens, l'effet le plus important de la récession sur leurs services est le stress, suivi d'une plus grande charge de travail (38 %) et d'une baisse du moral (21 %).

### Appuyer les équipes du domaine de la finance dans les moments difficiles

Soixante-dix pour cent des gestionnaires recruteurs interrogés ont indiqué que leurs services avaient pris des mesures pour atténuer les conséquences d'une réduction de la main-d'œuvre. Parmi les mesures les plus souvent mentionnées, notons la redistribution du travail (39 %), l'amélioration de la communication entre la direction et le personnel (31 %), et le report de projets (30 %).

Seulement 12 % des répondants à l'échelle mondiale ont affirmé avoir mis sur pied de nouveaux programmes permettant de mieux concilier le travail et la vie personnelle. Dans l'immédiat, on semble se concentrer sur une distribution minutieuse des tâches et sur l'affectation des ressources appropriées à la réalisation des projets essentiels. Mais malgré les efforts déployés pour atténuer le stress et remonter le moral des troupes, de nombreuses entreprises redoutent la perspective de voir les meilleurs membres de leur équipe accepter un autre emploi – et ce, en dépit du contexte économique difficile. Plus de la moitié (53 %) se sont dites préoccupées ou très préoccupées par cette possibilité.

### Ce que réserve l'avenir

Même lorsque les recherches de candidats qualifiés s'avèrent fructueuses, le processus de recrutement est maintenant plus long parce que les employeurs, voulant éviter les erreurs de recrutement coûteuses, agissent avec plus de prudence. De plus, les entreprises doivent souvent déployer des efforts considérables pour justifier leurs besoins en matière de dotation. Le délai moyen de recrutement dans le cas des postes de direction se maintient à huit semaines, et les employeurs à l'échelle mondiale consacrent désormais sept semaines en moyenne pour pourvoir un poste fonctionnel. Avec une moyenne de cinq semaines pour pourvoir un poste cadre ou un poste fonctionnel, les entreprises canadiennes sont les plus rapides à boucler le processus.

Tout porte à croire que les gestionnaires recruteurs canadiens sont optimistes à l'égard de l'économie du pays à court terme : 19 % ont indiqué qu'ils s'attendent à une amélioration de la situation économique pour la fin de 2009, et 25 % croient qu'elle se portera mieux au début de 2010. Soixante pour cent de l'ensemble des répondants prévoient une embellie de leur économie nationale respective au milieu de 2010. En attendant, les responsables des services de la comptabilité et de la finance prennent le temps de recruter des candidats qualifiés qui répondent exactement à leurs exigences et ils adoptent les mesures nécessaires pour fidéliser leurs employés. Ils s'assurent ainsi d'avoir à leur disposition un effectif efficace qui aidera l'entreprise à croître une fois la récession terminée. ■

Connie Stamper, CMA, est directrice de succursale à Robert Half International.



# En période de chaos économique, les organisations doivent évoluer. Qu'en est-il de votre système coûts-rentabilité?

Même si le modèle d'affaires des entreprises a pu avoir évolué sous l'effet de la dynamique économique actuelle, leur système coûts-rentabilité (SCR) n'a pas nécessairement suivi la même voie. Or, aussi longtemps que le SCR n'aura pas été mis à jour, son efficacité laissera à désirer.

par William Stratton, CMA, Toby Hatch, Raef A. Lawson, CMA, et Denis Desroches

Les gestionnaires savent depuis longtemps que la rentabilité de leurs entreprises repose notamment sur la compréhension des coûts des activités, des produits, des services et des clients. « Dans le milieu des affaires, bien faire les bonnes choses » et « connaître les 3C (coûts, concurrents, clients) » sont des maximes bien connues.

Auparavant, les organisations avaient recours à la technologie pour effectuer les calculs, souvent fastidieux et compliqués, des coûts et de la rentabilité. Mais au fil des ans, la complexité des affaires, la conjoncture économique (particulièrement chaotique à l'heure actuelle) et les méthodes de calcul des coûts et de la rentabilité, ainsi que le mode de communication de ces données, ont considérablement changé. Le défi à relever maintenant c'est de faire en sorte que les calculs demeurent à la fois suffisamment transparents pour être compréhensibles et assez poussés pour refléter fidèlement la réalité. La conjugaison de ces attributs devrait produire de l'information propre à la prise de décisions, susceptible de mieux faire comprendre la situation et, au final, d'améliorer le résultat net.

Un système coûts-rentabilité consiste en un ensemble de techniques mûrement réfléchies, entièrement intégrées, servant à recueillir, compiler et répartir les coûts et les profits des nombreux objets de coûts



de l'organisation et à en faire état. Un objet de coût peut être un processus essentiel de la fonction de production, un centre de coûts — un centre de distribution ou un service, par exemple — ou encore un produit fini ou un client pour une division ou pour une entité au complet. En d'autres termes, les objets de coûts correspondent à tout ce qui présente un intérêt pour un gestionnaire, quel que soit son échelon. Les SCR soutiennent tous les processus d'entreprise, de la recherche-développement, au service à la clien-



tèle et aux services partagés, en passant par la conception, la production, les ventes et le marketing, et la distribution.

Un SCR efficace peut faciliter l'atteinte de ces buts, tout en favorisant l'efficacité organisationnelle, la coordination des ressources et le rendement financier. Toutefois, les gestionnaires remettent souvent en question les coûts des activités, des produits et des services qu'ils obtiennent de leur SCR. Il leur faut, dans bien des cas, modifier ces données ou ne pas en tenir compte pour avoir un portrait fidèle de la réalité et prendre ainsi des décisions stratégiques et des décisions d'exploitation ou de contrôle plus judicieuses. Plus le SCR est vétuste, plus ce genre de problème est fréquent; même si le modèle d'affaires d'une société a pu avoir évolué sous l'effet de la dynamique économique actuelle, ce n'est pas nécessairement le cas du SCR. Or, aussi longtemps que le SCR n'aura pas subi de mise à jour et n'aura pas été

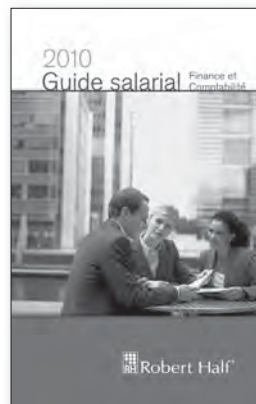
adapté au mode de fonctionnement présent de l'entreprise, son fonctionnement laissera à désirer.

Cherchant à mesurer l'écart entre les activités des organisations et les systèmes utilisés pour assurer le suivi de leurs coûts et de leur rentabilité, le Business Research and Analysis Group (BRAG) a mené une étude d'envergure internationale sur l'établissement des coûts et la rentabilité. Cette étude avait pour but de recenser les principaux avantages que procuraient les SCR aux organisations, de déterminer les facteurs clés de succès des SCR efficaces, de cerner les principales raisons de l'échec des SCR inefficaces et de répertorier les pratiques exemplaires en matière de SCR. Plus de 400 organisations ont indiqué comment elles mesuraient leurs coûts et leur rentabilité, et quels étaient les avantages qu'elles en tiraient et les problèmes avec lesquels elles étaient aux prises.

Le sondage a fourni de précieux renseignements quant à la façon dont la technologie influe sur la tâche qui consiste à calculer les coûts des activités, des produits ou services et des clients, et à la façon dont elle peut nuire ou contribuer à la compréhension des affaires et de l'environnement concurrentiel des entreprises. Les résultats du sondage révèlent que maintes organisations sont mécontentes de l'information livrée par leur SCR.



## En finance, le talent sera toujours votre meilleur investissement.



**Appelez-nous pour obtenir votre exemplaire GRATUIT du Guide salarial 2010.**

Accountemps, Robert Half Finance et Comptabilité et Robert Half Management Resources sont les chefs de file en dotation de personnel spécialisé en finance et comptabilité, respectivement au niveau temporaire, permanent et dans le cadre de projets de consultation.

1.800.803.8367  
accountemps.ca

1.800.474.4253  
roberthalffinance.ca

1.888.400.7474  
roberthalfmr.ca

 **Robert Half**<sup>®</sup>



## Premier constat : Les avantages des SCR ne se concrétisent pas

La détermination, la mesure et la compréhension de ce décalage sont à la base du sondage du BRAG. Les résultats de l'étude ont révélé que les sociétés ont recours au SCR dans la poursuite de trois objectifs principaux : la communication de l'information financière (y compris l'évaluation des stocks et le coût des ventes), la prise de décisions stratégiques et le contrôle opérationnel. Le premier de ces objectifs est principalement lié au respect des normes d'information financière, tandis que les deuxième et troisième objectifs relèvent davantage de la gestion de l'exploitation.

Pour qu'un SCR procure des avantages appréciables, certains facteurs clés de succès doivent être présents. Le SCR doit être adapté au modèle d'affaires de l'organisation, souple et intégré

au processus de planification, avoir une structure d'information efficace et fournir de l'information compréhensible permettant la prise de décisions. Lorsque ces facteurs coexistent, l'on peut raisonnablement s'attendre à tirer des avantages du SCR. Ces avantages peuvent être classés dans quatre catégories générales : l'aide à la prise de décisions stratégiques, l'aide au contrôle opérationnel, la planification et l'évaluation de la performance.

Les répondants ont été interrogés sur des éléments utiles plus spécifiques et ont été appelés à mesurer l'apport du SCR de leur organisation à l'égard de chacun de ces éléments (figure 1). Par exemple, les éléments de l'aide à la prise de décisions stratégiques comprenaient du soutien dans l'établissement des prix des produits, dans la conception, dans l'externalisation de la chaîne de valeur, et dans l'analyse de la rentabilité des clients aussi bien que des produits. Les éléments du contrôle opérationnel regroupaient l'aide à la réalisation d'améliorations

opérationnelles, au contrôle des coûts et aux mesures exactes des activités ou des processus. L'équipe du BRAG a pu tirer de l'évaluation de ces éléments trois grandes constatations au sujet de la façon dont les systèmes coûts-rentabilité sont utilisés (à bon et à mauvais escient) dans les organisations.

## Deuxième constat : La répartition des coûts constitue un sujet de préoccupation important

L'une des principales constatations du sondage est la suivante : même si la très grande majorité des répondants estiment tirer de leur SCR à tout le moins certains avantages, une minorité seulement (25 %) sont d'accord ou entièrement d'accord avec l'affirmation selon laquelle leur SCR permet d'attribuer avec précision les charges indirectes aux clients, aux produits ou aux services (figure 1). Une analyse plus approfondie révèle que les utilisateurs du SCR sont fort nombreux à déplorer les lacunes du système au chapitre de la répartition des coûts (figure 2). Les gestionnaires souhaitent disposer de données d'une exactitude réaliste; ils veulent que les résultats obtenus reflètent bien la réalité, et non qu'ils comptent davantage de déci-males. Ils réclament une rétroaction plus rapide et des SCR plus faciles à maintenir et à tenir à jour selon l'évolution des processus. L'on constate également que les

Figure 1 : Les avantages livrés par le système coûts-rentabilité

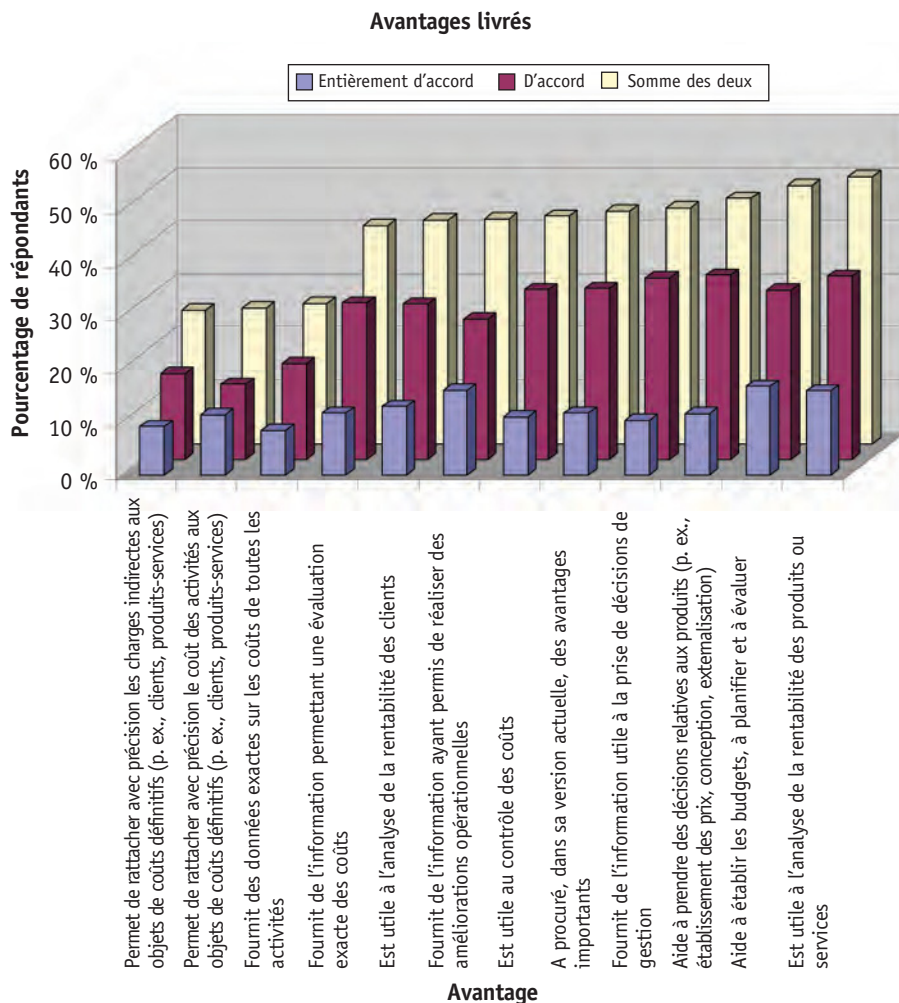
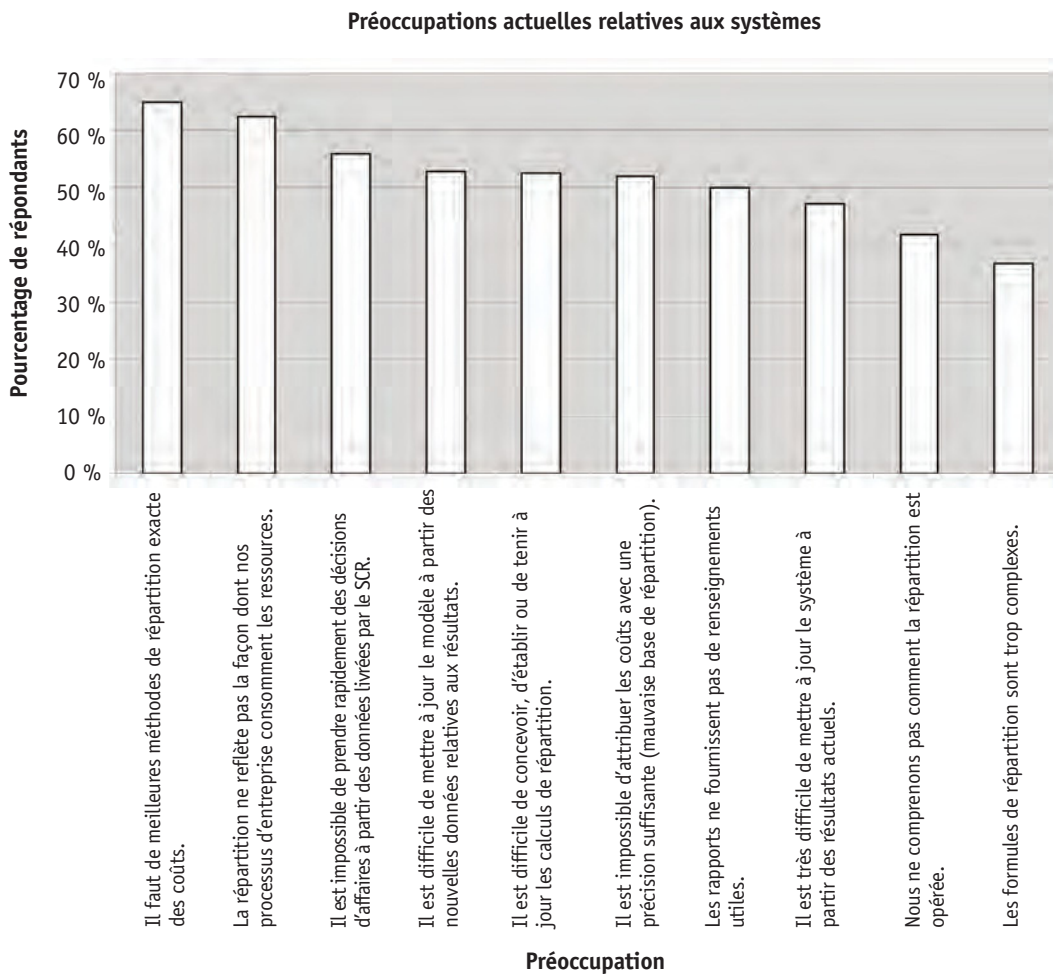




Figure 2 : Les préoccupations actuelles relatives aux systèmes



**Troisième constat : La comptabilité ou la gestion par activités (CPA ou GPA) offre une aide à la décision de qualité supérieure**

Un système de CPA ou de GPA est une méthode très au point pour cumuler les coûts des activités ou des processus (c'est-à-dire des groupements d'activités présentant un lien logique), opérations qui sont des facteurs clés de succès pour une organisation ou une unité organisationnelle. Pourquoi se donner la peine d'accumuler des centaines ou même des milliers de coûts d'activités et assumer les dépenses que suppose cette compilation? La réponse réside dans l'élément « très au point » de notre définition de départ. Si les gestionnaires réfléchissent aux activités ou aux processus essentiels qui sont exécutés et gérés dans leur sphère de responsabilité et qu'un système est ensuite conçu pour faire état de ces coûts ainsi que des inducteurs de ces

organisations sont insatisfaites de leurs méthodes courantes d'établissement des coûts. Enfin, il semble que le maillon le plus faible de la chaîne du SCR soit le mode de répartition des coûts.

Comme l'ont révélé les résultats publiés d'autres sondages, une grande variété de méthodes d'établissement des coûts sont utilisées, notamment la répartition uniforme, la répartition en fonction du rendement et la répartition en fonction des activités; mais aucune méthode particulière ne prédomine. En fait, un pourcentage important des organisations n'effectuent aucune répartition pour bon nombre de fonctions de la chaîne de valeur interne — à cause très probablement du mécontentement général que suscitent les résultats de la répartition des coûts —, préférant ne pas répartir les coûts arbitrairement et risquer ainsi de dénaturer les coûts et les résultats et d'aboutir à la prise de décisions dysfonctionnelles et non conformes aux objectifs de l'organisation.

coûts, on crée un excellent instrument de contrôle des coûts et les efforts de gestion déployés vont dans le sens des objectifs de l'organisation.

Ce projet n'est certes pas facile à réaliser, mais pour beaucoup de gestionnaires qui ont élaboré des systèmes de CPA ou de GPA, les avantages excèdent de loin les coûts. Les systèmes de CPA ou de GPA doivent-ils être mis en place dans toute l'organisation? Non. Il convient de cerner les fonctions de la chaîne de valeur qui correspondent à des compétences essentielles de l'organisation et d'en faire les cibles de la CPA ou de la GPA. Par exemple, une société comme Kroger (chaîne de magasins d'alimentation) peut recourir à la CPA ou à la GPA dans sa fonction de distribution en raison du coût élevé de cette fonction et de son incidence déterminante sur la performance financière de l'entreprise.

Nombre de professionnels et de chercheurs estiment que les méthodes fondées sur les activités échouent au test coûts-



**Les gestionnaires souhaitent disposer de données d'une exactitude réaliste; ils veulent que les résultats obtenus reflètent bien la réalité, et non qu'ils comptent davantage de décimales. Ils réclament une rétroaction plus rapide et des SCR plus faciles à maintenir et à tenir à jour selon l'évolution des processus.**

avantages et sont abandonnées. Or, l'étude du BRAG révèle que relativement peu d'organisations participantes qui ont mis en place la CPA l'ont abandonnée. Au contraire, la CPA fournit une aide décisionnelle supérieure aux fins de la stratégie et du contrôle opérationnel.

L'étude indique que les systèmes de coût de revient standard demeurent les plus populaires, en particulier dans la fonction de production de la chaîne de valeur interne (42 % des organisations ont recours à la méthode du coût standard par rapport à 18 % seulement qui ont recours à la CPA). Les systèmes de CPA sont utilisés dans toute la chaîne de valeur, mais ils ne prédominent pas comme les systèmes de coût de revient standard.

Tous les répondants ont été appelés à comparer la valeur de la CPA à celle de la méthode du coût standard dans la fonction de production relativement aux principaux éléments d'aide à la décision. Comme l'indique la figure 3, les résultats confirment de nouveau la valeur de la CPA et démontrent que, selon la grande majorité des organisations :

- l'utilisation de la comptabilité par activités les aide à comprendre leurs opérations mieux que la méthode du coût standard;
- la CPA fournit de l'information relative aux coûts des produits plus utile que la méthode du coût standard;
- la CPA fournit de l'information plus utile aux programmes d'amélioration des processus que la méthode du coût standard.

**Quatrième constat : Il y a un écart de capacité entre les organisations dont les pratiques sont exemplaires**

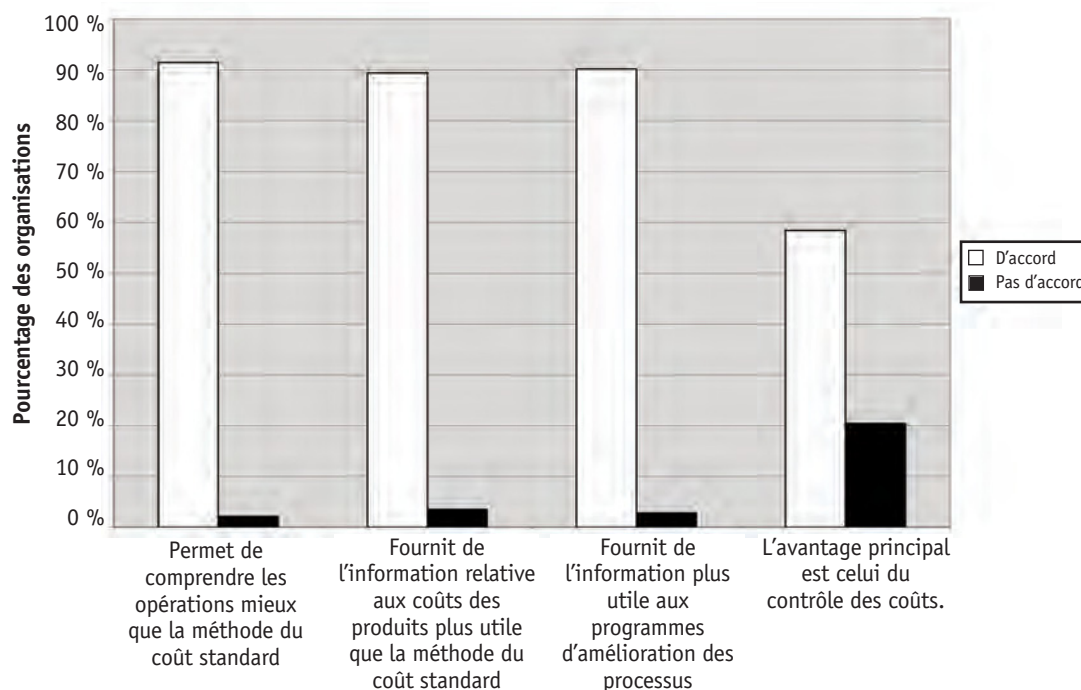
L'équipe du BRAG a analysé avec quelle efficacité les SCR des organisations contribuaient à la prise de décisions stratégiques et aux objectifs de contrôle des coûts, en vue d'obtenir un aperçu des pratiques exemplaires. Parmi les 400 répondants au sondage, le BRAG a isolé la tranche supérieure de 3 % en fonction de critères rigoureux définissant les pratiques d'excellence.

Des signes supplémentaires de la durabilité de la CPA ont été recueillis en isolant les organisations dont les pratiques sont exemplaires. De ces organisations dotées de SCR et adeptes des pratiques d'excellence, 80 % utilisent actuellement la CPA sous une forme quelconque, alors qu'à peine plus de 30 % des autres organisations ont recours à la CPA.

Outre l'écart observé dans l'utilisation de la CPA, l'étude révèle également un important écart dans les capacités du SCR des organisations dont les pratiques sont exemplaires par rapport à celles dont les pratiques ne le sont pas (figure 4). Fait à noter tout particulièrement, le SCR d'une organisation qui n'adopte pas de pratiques exemplaires est moins susceptible d'offrir des capacités d'analyse de la clientèle — c'est-à-dire des activités avec le client, de la rentabilité et de la consommation de ressources. Ces capacités sont cruciales lorsque les marges sont modestes et les clients, exigeants. Autre

**Figure 3 : Aide à la décision — CPA et méthode du coût standard**

CPA et méthode du coût standard : aide à la décision







écart de capacité important : les organisations qui se signalent par leurs pratiques exemplaires ont intégré le SCR à leurs autres systèmes de décisions de gestion, tandis que dans bien des cas, les organisations qui n'ont pas adopté des pratiques exemplaires ne l'ont pas fait.

Fait intéressant, ces résultats demeurent les mêmes si l'on tient compte du laps de temps pendant lequel les organisations ont utilisé leur SCR actuel. Dans chaque cas, un écart de capacité important se maintient entre les organisations ayant adopté des pratiques exemplaires et celles qui ne le font pas. Par conséquent, selon le BRAG, lorsqu'une organisation applique les ressources appropriées pour concevoir un SCR correctement au départ, le SCR est en mesure de s'adapter à l'évolution de la conjoncture des affaires, c'est-à-dire qu'il est dynamique.

### Tirer le maximum de son SCR

Les conclusions de l'étude du BRAG établissent clairement que la mise en œuvre des SCR n'a pas évolué au même rythme que les pressions économiques, les exigences des clients et la complexité des produits.

Les résultats du sondage et son savoir-faire portent l'équipe du BRAG à recommander aux dirigeants d'une organisation ne tirant pas de son SCR les avantages escomptés d'évaluer la situation afin d'en déterminer les causes fondamentales. Ces causes peuvent être les suivantes :

- La technologie elle-même peut atteindre ses limites, et la souplesse, les caractéristiques, l'intégration ou l'information nécessaires à la réalisation des avantages escomptés du SCR peuvent faire défaut, ce qui indique clairement qu'une mise à jour s'impose.
- Les connaissances relatives au SCR ou la formation en ce qui a trait aux systèmes peuvent être insuffisantes et empêcher les utilisateurs de tirer ce qu'ils souhaitent du SCR existant.
- La direction peut faire obstacle et, le cas échéant, une analyse coûts-avantages pourrait militer en faveur de la modernisation du système. La question peut être aussi simple que d'obtenir du financement pour une mise à jour qui s'impose — ou plus complexe si elle nécessite, par exemple, le financement d'un tout nouveau système.

De toute évidence, se doter d'un SCR solide et dynamique comporte des avantages, et il incombe aux organisations de vérifier si le SCR en place les aidera à concrétiser ces avan-

**Figure 4 : Capacités des organisations ayant adopté des pratiques exemplaires et des autres organisations**

Capacités du SCR	Organisations ayant adopté des pratiques exemplaires	Autres organisations	Écart
Calcul du coût des activités avec le client	100 %	31 %	69 %
Intégration aux autres systèmes de décision de gestion	100 %	41 %	59 %
Distinction précise des clients rentables de ceux qui ne le sont pas	100 %	46 %	54 %
Distinction précise des produits et services rentables de ceux qui ne le sont pas	100 %	60 %	40 %
Calcul du coût relatif au réseau, au produit et à la région	90 %	41 %	49 %
Information relative au coût à tous les échelons nécessaires (clients, produits ou services, principaux processus, principales activités, etc.)	90 %	42 %	48 %
Calcul de la proportion de ressources consommées par chaque type de client	80 %	26 %	54 %
Calcul de la proportion des ressources consommées par chaque client individuel	80 %	26 %	54 %
Capacité de gérer la réciprocité aux fins d'établissement des coûts	80 %	29 %	51 %
Traçabilité de la répartition — mode d'attribution à tous les échelons	80 %	44 %	36 %

**Nombre de professionnels et de chercheurs estiment que les méthodes fondées sur les activités échouent au test coûts-avantages et sont abandonnées.**

tages. Si votre organisation fait partie de la majorité, soit de celles qui sont insatisfaites de leur SCR, il pourrait bien valoir la peine de consacrer le temps nécessaire à l'examen d'une amélioration des processus internes dans le domaine de la comptabilité analytique. Songez à mettre en place un système de répartition efficace... et peut-être à donner une deuxième chance à la méthode de répartition de la CPA. ■

Denis Desroches est administrateur dans le domaine de la planification des affaires chez Oracle Corporation. Toby Hatch est stratège principal en gestion de la performance de l'entreprise chez Oracle Corporation. Raef A. Lawson, Ph. D., CFA, CMA, CPA, est vice-président à la recherche et professeur attitré de l'Institute of Management Accountants (IMA). William O. Stratton, Ph. D., CMA, est professeur de comptabilité à l'Udvar-Hazy School of Business du Dixie State College de l'Utah.



# De l'importance des TI en 2010

Comme l'incertitude est devenue la norme, les entreprises recherchent des solutions de technologies de l'information susceptibles d'accroître la transparence de leurs activités et la visibilité dans l'ensemble de leurs réseaux d'affaires.

par Mark Aboud

Les utilisateurs des TI ont besoin de clarté pour gérer tous les aspects de leur entreprise et pour parvenir à définir de meilleures stratégies, à prendre des décisions plus éclairées et à les appliquer avec plus d'efficacité. Sans compter que la transparence est en train de devenir une priorité pour les entreprises, qui doivent non seulement se conformer aux réglementations gouvernementales changeantes, mais également susciter la confiance des parties prenantes.

En raison de la volatilité des conditions économiques actuelles, les grands projets de TI (ou ce que l'on pourrait appeler les « grandes mutations d'infrastructure de TI ») sont laissés en attente. Par ailleurs, l'obligation croissante des entreprises de procurer une valeur ajoutée tout en respectant les contraintes d'un budget limité fait en sorte que le coût total de possession est plus crucial que jamais dans la prise de décisions d'achat de TI. Les entreprises se tournent vers des projets plus modestes qui permettent des mises en œuvre promptes, comportent un niveau de risque moindre et, en définitive, offrent un rendement rapide du capital investi. De plus, les décisions sur les TI sont dorénavant influencées par un nombre croissant de cadres provenant de différents secteurs de l'entreprise, car on leur demande de faire plus avec moins. Leur principal critère d'achat de TI porte donc davantage sur la facilité d'utilisation et le délai de rentabilisation que sur l'intégration et l'homogénéité à l'échelle de l'entreprise. Si la stratégie de TI globale de l'entreprise n'est pas prise en compte, une telle approche peut poser problème à moyen et à long terme, mais l'économie nage dans l'inconnu et chacun doit relever les défis actuels et régler les problèmes à mesure qu'ils se présentent.

Devant cette situation, les entreprises se sont mises en quête de solutions qui présentent une valeur stratégique claire et qui sont en mesure de garantir cette valeur de façon soutenue. En 2010, les chefs de service de l'information devront apprendre à utiliser



stratégiquement les TI pour aider leur organisation à devenir une entreprise « transparente », c'est-à-dire dont les opérations sont limpides et visibles dans l'ensemble de l'entreprise et de son réseau commercial. Dans une entreprise transparente, les TI ont pour rôle d'aider les cadres et les travailleurs à bien voir l'organisation, la chaîne d'approvisionnement, le réseau commercial et les besoins des clients.

Diverses technologies nouvelles favorisent une plus grande transparence au sein de l'entreprise. Les tendances technologiques habilitantes, comme la mémoire centrale rapide et peu coûteuse, la bande passante accrue, les dispositifs intelligents, la virtualisation et l'informatique dans les nuages permettront aux entreprises de devenir transparentes. Les gestionnaires d'entreprise sont maintenant en mesure de faire des analyses en temps réel et de prendre des décisions plus assurées, de devenir plus efficaces en sachant mieux tirer profit des données déjà en leur possession, tout en anticipant l'évolution des conditions et en y répondant, afin de rendre l'exploitation plus souple et plus agile.

Bon nombre de ces nouvelles technologies réduiront les coûts des entreprises, se rentabiliseront plus rapidement et produiront des résultats opérationnels à chaque étape du projet ou de la mise en œuvre. Une telle actualisation du potentiel de la vitesse devrait donner lieu à des expériences d'utilisation nouvelles et révolutionnaires ainsi qu'à des comportements commerciaux radicalement novateurs, tout en se traduisant par des amé-



nagements de systèmes simplifiés et, donc, par une réduction du coût d'exploitation des TI.

### Dans les nuages

Du point de vue de l'entreprise, l'informatique dans les nuages permet aux organisations de regrouper les ressources informatiques offertes en ligne, celles-ci étant alors configurées et gérées par logiciel. Ces ressources en ligne sont mises à niveau instantanément, exploitées à la demande et leur modèle de coût est évolutif, car adapté à la consommation qu'on en fait. L'informatique dans les nuages suscite de l'intérêt, du fait qu'elle se traduit, entre autres avantages, par une réduction des coûts, une mobilité complète (peu importe le dispositif et son emplacement), une capacité évolutive et la viabilité.

La virtualisation est une autre technologie qui entraîne des améliorations significatives de l'efficacité des réseaux, de l'informatique et du stockage. Elle vient répondre à la question suivante : « Pourquoi les systèmes de TI ne sont-ils pas plus rentables? ». En effet, la virtualisation rend plus efficaces de nombreux éléments de l'infrastructure des TI, notamment les dispositifs de stockage et les ressources réseau. Puisque les entreprises s'emploient à réduire les coûts et à maximiser le rendement du capital investi, il est tout à fait naturel qu'elles songent à la virtualisation. Il s'agit en effet d'une stratégie de plus en plus populaire, car elle permet aux entreprises d'accroître considérablement le nombre de serveurs par administrateur.

### À propos des choix intelligents et autres sujets

Ouvrant une toute nouvelle dimension pour notre société, l'« Internet des objets » relie le monde virtuel au monde physique, nous permettant ainsi de communiquer avec tout ce qui nous entoure et vice versa. Qu'il s'agisse du recours à la mémoire numérique pour la fabrication, d'un nouveau modèle d'affaires pour l'industrie des communications mobiles ou de l'utilisation efficace de différents types d'énergie, tous ces exemples illustrent à quel point l'Internet des objets peut accroître l'efficacité et révolutionner de nombreux secteurs d'affaires au profit de la société et de l'environnement.

Les technologies portant sur les capteurs et microprocesseurs équipés d'étiquettes d'identification par radiofréquences (RFID) auront sûrement une incidence considérable sur presque tous les secteurs de l'économie des services. De plus, grâce aux services automatisés, les consommateurs économisent du temps et de l'énergie, et l'on peut dire qu'au cours de

la dernière décennie, c'est le secteur des services qui a connu la plus forte croissance : c'est maintenant lui qui emploie le plus de personnes à l'échelle mondiale. Pour que cette croissance se poursuive, il faut élargir et faciliter l'accès aux services et que ceux-ci génèrent une plus grande productivité.

Les TI peuvent grandement contribuer à l'atteinte de ces objectifs et, grâce à l'« Internet des services », des avancées technologiques novatrices susciteront la création de nouveaux modes de prestation de services et des modèles d'affaires inédits. La prestation des services est facilitée par une architecture à plateforme et à interface ouvertes, comme celle que propose l'architecture axée sur le service (AAS).

L'Internet des services permet de décupler les retombées de l'approche AAS, car les services deviennent alors très faciles à implanter, à consommer et à échanger. On prévoit qu'une fois conjugué aux technologies Web 2.0, l'Internet des services permettra d'améliorer l'innovation dans le secteur des services. Il deviendra ainsi le point de départ de la prochaine génération Internet menant au Web 3.0.

### Tellement de données et si peu de temps

Sous l'influence de ces technologies habilitantes, nous nous dirigeons vers la création de l'entreprise numérique mais, heureusement ou malheureusement, la connectivité accrue s'accompagne d'un volume croissant de données. Devant cette situation, l'industrie assiste actuellement à l'accélération des capacités de traitement de l'information, ce qui bouleverse les approches traditionnelles fondées sur le modèle des bases de données que l'on propose de remplacer par des solutions beaucoup plus performantes et accessibles à un coût très inférieur.

Dans ce contexte économique volatil, les entreprises doivent absolument être en mesure de fournir à tous les utilisateurs des réponses sur-le-champ aux questions instantanées, d'acquiescer une meilleure compréhension de leur exploitation fondée sur les données et de disposer d'un accès immédiat à l'information pertinente. Ces nouvelles capacités de gestion des données seront un facteur crucial de différenciation aussi bien au sein des applications que des entreprises.

L'une des approches préconisées est la base de données en mode mémoire, qui permet aux applications analytiques de devenir si puissantes qu'elles offrent une vision instantanée à partir de téraoctets de données. Ainsi, les analystes de systèmes de gestion et les cadres supérieurs peuvent prendre des décisions en se fondant sur des données en temps réel, ce qui constitue une véritable révolution en matière de prise de décisions. L'indexation en mode mémoire réduit le recours au réglage manuel de la performance; il s'agit d'un net avantage, car dans les projets traditionnels de veille économique, les efforts en matière de TI étaient, pour la plupart, consacrés à constituer et à maintenir les agrégats requis pour prendre en charge les volumes sans cesse croissants de données et d'utilisateurs.

Grâce à la vision immédiate des données cruciales, les informaticiens peuvent explorer rapidement, de façon intuitive et autonome, les données de gestion, ce qui crée une main-d'œuvre mieux informée qui prend de bonnes décisions en temps opportun. Résultat : une organisation plus solide, prête à réagir rapidement dans des conditions concurrentielles et imprévisibles. ■

Mark Aboud est président et administrateur délégué chez SAP Canada.



# LA CHAÎNE LOGISTIQUE : À LA RECHERCHE D'UN NOUVEL AVANTAGE STRATÉGIQUE

LES ORGANISATIONS S'EFFORCENT CONTINUUELLEMENT DE RÉPONDRE AUX ATTENTES DES CLIENTS AVEC UN MAXIMUM D'EFFICACITÉ ET D'EFFICIENCE — UN IMPÉRATIF STRATÉGIQUE PRIMORDIAL DANS LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE ACTUEL. L'ÉCLOSION DES ORGANISATIONS CENTRÉES SUR LE CLIENT, LA FORMULE DES BAS PRIX « QUOTIDIENS » ET LE FAIT QUE LES CLIENTS S'ATTENDENT À CE QUE LES PRIX DÉCLINENT, ET NON À CE QU'ILS GRIMPENT, SONT AUTANT DE FACTEURS QUI CONTRIBUENT À MODIFIER LA STRUCTURE DE L'ÉCONOMIE MONDIALE.

PRÉSENTATION ET ENTREVUE DE  
BILL LANGDON, FCMA

**L**a capacité d'accroître la part de marché et de réduire les prix résulte de la mise en œuvre de systèmes d'une efficacité supérieure en matière de logistique et de distribution. Les organisations rivalisent aujourd'hui sur le terrain de l'efficacité avec laquelle leur chaîne logistique est en mesure d'assurer à l'échelle mondiale la circulation des matières premières, des composants et des produits finis jusqu'aux clients, plutôt que sur le seul critère de l'efficacité des usines. Ces nouvelles chaînes logistiques et leur amélioration constante sont désormais un inducteur de profits essentiel.

Il n'existe cependant pas de solution universelle lorsqu'il est question de chaîne logistique — les stratégies et les tactiques diffèrent selon les regroupements de fournisseurs. Ainsi, les produits des fournisseurs de composants à faible contenu technique sont achetés uniquement en fonction du prix. Les attentes relatives à la chaîne logistique en ce qui a trait au service et au soutien en usine sont minimales et la gestion partagée des approvisionnements est pratique courante.

À l'autre bout du spectre, on trouve les fournisseurs dont les activités exigent de considérables investissements dans des composants de haute technologie. Chez eux, les méthodes basées sur le coût total et les partenariats fournisseur-client dans le processus de développement des produits sont monnaie courante. Les coûts sont établis dès le départ et souvent assortis d'obligations contractuelles et de règles de comptabilité à livre ouvert pour le partage des bénéfices.

Bon nombre de chaînes logistiques se situent entre ces deux extrêmes : elles favorisent le développement coopératif de composants en même temps que la fabrication dans des pays à faible prix de revient, les fournisseurs assumant le risque associé aux coûts de la logistique et du stockage.

Ed O'Donnell, vice-président à l'analyse d'entreprise chez Teknor Apex Company, un fabricant de thermoplastiques, définit en ces termes la chaîne logistique : « [...] la chaîne logistique commence au point d'origine de chacune des matières premières et se termine au point de consommation du produit fini. La valeur se crée vraisemblablement tout au long de la chaîne logistique, et il nous appartient de réduire ou d'éliminer les étapes du parcours qui ne sont pas créatrices de valeur, ou qui le sont peu, et de veiller à ce qu'au fil de ce cheminement, les risques soient évalués et gérés de manière adéquate. »

Paul Massey, responsable des finances chez Cummins Turbo Technologies, fournisseur auprès de fabricants d'équipement d'origine dans le secteur de l'automobile, compare la vision traditionnelle de la chaîne logistique à une vision plus actuelle : « La perspective traditionnelle est axée exclusivement sur le prix des biens. L'on s'attarde peu à

comprendre l'ensemble des coûts de la chaîne logistique ou l'on est peu disposé à s'intéresser aux possibilités qui s'offrent à l'entreprise. En revanche, la vision globale de la chaîne logistique tient compte de toutes les entités constituant les maillons de la chaîne, qui contribuent à transformer les matières premières en produits finis au fil de diverses opérations créatrices de valeur. La mesure dans laquelle ces entités collaborent entre elles détermine la cohésion de la chaîne logistique. »

### **Pourquoi la gestion de la chaîne d'approvisionnement suscite-t-elle aujourd'hui autant d'intérêt?**

**Massey :** À la faveur des divers programmes de qualité et d'allègement, l'environnement de fabrication est la cible des efforts d'amélioration depuis plusieurs années. Or, cette cible s'est élargie au-delà des frontières traditionnelles de l'entreprise et englobe maintenant la chaîne logistique, qui a fait l'objet des principales améliorations subséquentes. En outre, compte tenu des modifications apportées aux processus essentiels de l'entreprise, les coûts des produits à l'extérieur de l'entreprise ont considérablement augmenté. Maintes sociétés ne fabriquent plus leurs produits elles-mêmes mais sous-traitent la totalité du processus de fabrication, tout en maintenant le contrôle de la conception.

**LES ORGANISATIONS RIVALISENT AUJOURD'HUI SUR LE TERRAIN DE L'EFFICACITÉ AVEC LAQUELLE LEUR CHAÎNE LOGISTIQUE EST EN MESURE D'ASSURER À L'ÉCHELLE MONDIALE LA CIRCULATION DES MATIÈRES PREMIÈRES, DES COMPOSANTS ET DES PRODUITS FINIS JUSQU'AUX CLIENTS, PLUTÔT QUE SUR LE SEUL CRITÈRE DE L'EFFICACITÉ DES USINES.**

**O'Donnell :** Nous croyons que seuls les coûts de fabrication dépassent en importance les coûts de la chaîne logistique. Les entreprises ont donc tout intérêt à optimiser les cinq principaux processus de gestion de la chaîne logistique : planification, approvisionnement, fabrication, livraison des produits finis et (au besoin) gestion des retours.

De plus, le processus ayant pour but d'équilibrer l'approvisionnement en matières premières et la demande de produits finis et de s'adapter à la variabilité inévitable de ces deux éléments exige le maintien de stocks. Les stocks nécessitent souvent un investissement substantiel en fonds de roulement et doivent donc, eux aussi, atteindre le niveau optimal, de sorte que l'entreprise évite de mobiliser de

précieuses liquidités dans des excédents. Les dollars « investis » dans les stocks excédentaires ne rapportent pas de RCI. En matière de gestion des stocks, notre maxime est la suivante : « Suffisance vaut abondance! ».

Il apparaît, en outre, de plus en plus évident qu'un excédent de coûts, peu importe où il se situe dans la chaîne logistique, réduit l'efficacité concurrentielle de l'ensemble de la chaîne. Par conséquent, le simple fait d'user de son influence pour imputer un coût à l'entreprise qui précède dans la chaîne n'élimine en rien ce coût. Les gestionnaires de la chaîne logistique doivent s'efforcer d'extirper les coûts des processus d'approvisionnement et de distribution, et non d'en changer l'attribution.

Enfin, la gestion efficace de la chaîne logistique peut favoriser la réduction du temps de mise sur le marché et multiplier les chances de succès d'un nouveau produit.

### De façon générale, quelle incidence a cet intérêt pour la gestion de la chaîne logistique sur les relations entre fournisseurs et clients?

**O'Donnell :** Nous examinons d'un œil beaucoup plus critique nos relations avec les fournisseurs, selon bien d'autres paramètres que le simple coût unitaire. Ainsi, nous nous intéressons à la résilience de notre chaîne logistique et à la mesure dans laquelle nous sommes exposés au risque d'interruption de l'approvisionnement en éléments clés de matières premières. Cette question est préoccupante dans les situations où l'approvisionnement en matières importantes est assuré par un fournisseur unique ou exclusif.

## IL N'EXISTE CEPENDANT PAS DE SOLUTION UNIVERSELLE LORSQU'IL EST QUESTION DE CHAÎNE LOGISTIQUE — LES STRATÉGIES ET LES TACTIQUES DIFFÈRENT SELON LES REGROUPEMENTS DE FOURNISSEURS.

La gestion de notre chaîne logistique nous a conduits à solliciter la participation des clients autant et aussi souvent que possible dans l'établissement de nos prévisions relatives aux produits finis qu'ils nous achètent. Sans aucun doute, les prévisions ont ajouté une nouvelle dimension à notre interface avec les clients.

Les entreprises qui découvrent les avantages qu'elles ont à investir dans une chaîne logistique efficace partagent leurs succès en amont et en aval dans la chaîne. Dans bien des cas, la communication et l'échange de connaissances amènent forcément les entreprises à examiner leurs propres processus afin d'en accroître l'efficacité et d'en alléger les contraintes. Et lorsqu'elles commencent à offrir des produits de qualité, livrés avec ponctualité, leurs relations au sein de la chaîne s'affermissent.

**Massey :** L'incidence fondamentale de ces efforts sur les relations avec nos principaux fournisseurs et nos principaux clients est le resserrement des liens à long terme et, par ricochet, la conclusion d'accords de longue haleine, la comptabilité à livre ouvert et les projets communs de réduction des coûts en vue d'améliorer la rentabilité et la croissance de tous les maillons de la chaîne logistique. Les fournisseurs sont désormais le prolongement de l'entreprise et l'échange d'information pour le soutien des processus de planification prévaut dans toute la chaîne. Le fait de compter sur les fournisseurs et les clients a soulevé la nécessité d'examiner attentivement les méthodes d'approvisionnement en collaboration avec les fournisseurs, selon les clients et les marchandises, et de déterminer s'il convient de faire appel à un seul fournisseur ou à deux sources d'approvisionnement, une fois évalués tous les risques et les avantages.

### En quoi cet intérêt pour la gestion de la chaîne logistique a-t-il transformé votre entreprise?

**Massey :** En 1997, nous avons créé un groupe initial de gestion de la chaîne logistique à même notre service existant de gestion des matières, dont la mission était axée sur le développement de l'approvisionnement, l'amélioration de la qualité des fournisseurs et la réduction des coûts, en Amérique du Nord. Fort de ses 12 ans d'existence, ce groupe exerce maintenant ses activités à l'échelle mondiale et réunit des équipes spécialisées œuvrant dans des pays à faible prix de revient au développement de nouvelles sources d'approvisionnement et au lancement de nouveaux produits. Ces efforts ont en outre permis de réduire les coûts des produits existants année après année. Le tir a été rajusté de manière à favoriser une orientation sur les produits, et les appels d'offres se font maintenant en régime de concurrence dans toutes nos divisions. Le processus a évolué et nous avons aujourd'hui des équipes responsables des produits à l'échelle mondiale dans l'ensemble de la société et des équipes dédiées se consacrant à la gestion de produits exclusifs. Ces équipes ont maintenant leur propre soutien financier et juridique et une place importante à la table de la direction.

**O'Donnell :** Cet intérêt pour la chaîne logistique nous a amenés à :

- centraliser la planification et assurer l'exécution à l'échelon local, non pas uniquement pour ce qui est de nos matières premières et de nos produits finis, mais aussi dans le cas des activités de maintenance, de réparation et d'exploitation (MRE);
- être plus conscients de la nécessité d'équilibrer l'approvisionnement en matières premières et la demande de produits finis et éviter l'accumulation de stocks excédentaires;
- repenser les achats à fort volume de matières premières aux seules fins d'obtenir un meilleur coût unitaire;
- amener nos employés affectés à l'exploitation (à la fabrication, par exemple) à participer au processus prévisionnel afin de nous assurer qu'ils bâtissent

précisément ce qui a été convenu à l'étape de la planification industrielle et commerciale, ni plus ni moins;

- tirer parti plus que jamais de notre investissement dans le progiciel de gestion intégré (PGI) — le rendement du capital investi dans notre PGI provenait essentiellement de réductions des stocks;
- surveiller les fournisseurs et les expéditeurs principaux, afin de nous assurer que nous ne sommes pas exposés à un risque démesuré d'interruption ou de retard;
- revoir notre décision de maintenir des parcs intégrés (nous avons externalisé notre flotte la plus importante à la suite d'une analyse de ce genre);
- devenir beaucoup plus analytiques et axés sur les processus dans notre décision de recourir à des entrepôts extérieurs et à des entrepreneurs créateurs de valeur;
- évaluer les demandes des clients quant au maintien de stocks de sécurité en utilisant des méthodes statistiques adaptées aux demandes des clients plutôt que des quantités arbitraires qui restent immuables et finissent trop souvent par être oubliées avec le temps;
- informer nos clients qui souhaitent que leurs marchandises soient gardées en consignation des coûts cachés qui doivent être assumés de part et d'autre quand des dispositions de cette nature sont prises et des solutions de rechange qui pourraient mieux convenir.

**Pouvez-vous décrire quelques-uns des avantages qui ont résulté de la mise en œuvre des techniques de gestion de la chaîne logistique dans votre entreprise?**

**O'Donnell :**

- Une réduction appréciable des stocks et une amélioration sensible du fonds de roulement.
- Une approche statistique, dynamique et programmatique dans la détermination des délais d'approvisionnement, des délais de sûreté et des stocks de sécurité.
- L'utilisation de techniques de programmation mathématique plutôt que de la seule intuition pour convertir des prévisions de ventes très saisonnières en un plan de production plus uniforme contribuant à niveler la charge de nos usines, et pour planifier les niveaux de stock et d'effectif longtemps avant que les besoins ne se manifestent.
- L'anticipation des risques que certains stocks deviennent excédentaires ou désuets, et des stratégies d'aliénation plus offensives.

**Massey :** Nous avons été en mesure de croître beaucoup plus rapidement en ayant recours à des sources externes pour obtenir des composants auparavant fabriqués à l'interne, ce qui a diminué nos besoins de capitaux, et en tirant profit de l'expertise des fournisseurs pour réduire les coûts des composants. De plus, nous avons repéré d'excellentes sources internationales pour assurer notre croissance dans de nouveaux pays, ce qui nous a permis par la suite d'importer des produits à un coût total sensiblement inférieur. Le

développement de l'approvisionnement sur le marché international a favorisé la gestion partagée des approvisionnements, les fournisseurs étrangers devenant des fournisseurs « locaux » grâce à la gestion du routage des stocks vers des entrepôts locaux. Cette évolution a étayé notre capacité de devenir une société internationale et de soutenir nos clients de tous les coins du monde.

**Pouvez-vous décrire quelques-uns des obstacles auxquels vous avez fait face dans la mise en œuvre de la version moderne de la gestion de la chaîne logistique?**

**O'Donnell :** La résistance au changement. Il peut y avoir un laps de temps considérable entre la date à laquelle un système est mis en œuvre, c'est-à-dire mis à la disposition des usagers, et la date à laquelle les gens commencent à l'utiliser. Ce n'est également qu'à une date ultérieure que la communauté des utilisateurs adopte totalement le nouveau système. Presque tous s'entendent en principe sur les notions et les pratiques de gestion de la chaîne logistique, mais les gens adoptent souvent une attitude de méfiance ou sont intimidés lorsque des systèmes comme la planification des besoins matières (PBM) entrent en fonction dans leur entreprise ou leur usine.

**À LA FAVEUR DES DIVERS PROGRAMMES DE QUALITÉ ET D'ALLÈGEMENT, L'ENVIRONNEMENT DE FABRICATION EST LA CIBLE DES EFFORTS D'AMÉLIORATION DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES.**

**Massey :** La diversification des sources d'approvisionnement a donné lieu à un certain nombre de situations difficiles dans lesquelles nos produits à fort volume convenaient à la diversification à l'échelle mondiale, mais nous continuions de faire appel aux fournisseurs locaux pour les produits à faible volume. Les activités à plus faible volume restantes obligeaient les fournisseurs à réévaluer leurs coûts véritables, ce qui entraînait l'augmentation du coût de certaines pièces.

Bien que la gestion partagée des approvisionnements soit souvent utilisée, l'engagement convenu dans la gestion de la chaîne logistique exige de plus amples discussions, une entente et la gestion des mutations de produits. Le routage peut également soulever des problèmes lorsque des lacunes sont relevées au chapitre de la qualité. Du point de vue du fournisseur, les flux de trésorerie liés à la chaîne logistique au cours des périodes de démarrage et de croissance peuvent devenir problématiques, à moins qu'ils ne soient bien planifiés au départ. La gestion des fournisseurs de second niveau par les fournisseurs de premier niveau peut occulter certains problèmes ou se prêter à des hausses de coûts si le fournisseur de premier niveau est mal choisi.

## En quoi les modifications apportées à votre chaîne logistique ont-elles produit un avantage appréciable pour votre entreprise?

**Massey :** Les avantages de la diversification des sources d'approvisionnement ont réduit de 30 pour cent les coûts de production de certains composants. Notre chaîne logistique s'est internationalisée, de sorte que nous avons pu approvisionner nos usines à partir de sources locales « éprouvées » dans les pays en voie de développement. Cela nous a permis de bénéficier plus rapidement des avantages liés à la courbe d'apprentissage et aux coûts. Nous avons partagé avec nos principaux fournisseurs notre capacité d'investir dans de nouveaux produits et dans notre croissance sur les marchés mondiaux. Le partage de cette croissance et de cet investissement en capital a permis à chaque entreprise de prospérer plus promptement.

**O'Donnell :** Sur le plan quantitatif, nous sommes parvenus à des réductions de stocks pouvant atteindre 20 pour cent dans deux de nos divisions aux États-Unis (celle des tuyaux de vinyle et celle des tuyaux d'arrosage) et à une évaluation très précise et très crédible des stocks excédentaires et désuets à ce jour. Sur le plan qualitatif, chacun échange en utilisant une terminologie commune relative à la chaîne logistique. Les questions de stocks, et leur incidence sur le fonds de roulement, retiennent autant d'attention dans la prise de décisions de gestion que les questions qui touchent le bénéfice d'exploitation.

## Quelle a été l'incidence de la crise économique actuelle sur votre chaîne logistique et sur la gestion de la chaîne logistique?

**O'Donnell :** Nous nous préoccupons davantage de la viabilité financière des fournisseurs et de certains clients. Du côté des fournisseurs, nous suivons de près la santé de ceux qui sont des fournisseurs uniques ou des fournisseurs exclusifs. Du côté de la demande, nous surveillons plus attentivement les expéditions et les profils de paiement. Nous observons également une augmentation des demandes de consignation de la part des clients qui tiennent à préserver leurs liquidités.

**Massey :** La crise économique actuelle a intensifié la complexité des relations à l'intérieur de notre chaîne logistique. L'expérience financière dans la détermination des coûts totaux et des économies totales de la chaîne logistique est désormais axée sur les flux de trésorerie, la compréhension des données financières de l'entreprise et les risques que supposent les volumes actuels. Les rôles qui consistent à soutenir les négociations des responsables des produits en repérant les risques et les possibilités chez les fournisseurs, à confirmer les approches et les stratégies conformes aux options financières disponibles et à assurer la comptabilisation exacte des obligations sont maintenant essentiels. Selon les principes de la comptabilité à livre ouvert et notre volonté de discuter des possibilités communes en matière de coûts, nous recherchons les possibilités d'éviter les risques de part et d'autre dans la chaîne logistique, conscients qu'il nous faut

pouvoir compter les uns sur les autres pour réussir à plus longue échéance.

## Quels seront dans l'avenir les changements durables dans la façon dont les gens envisagent et gèrent leurs chaînes logistiques?

**Massey :** Les relations cultivées en période difficile devraient se raffermir lorsque la situation s'améliorera pour ceux qui ont travaillé ensemble à l'établissement d'une plateforme commune solide pour l'avenir. Aux entreprises dont les fournisseurs ont adopté une attitude de confrontation, l'amélioration de la conjoncture économique offrira l'occasion de se retirer et de trouver de nouvelles sources d'approvisionnement. Le risque financier revêtira davantage d'importance dans la compréhension des enjeux de la sélection des fournisseurs dans une perspective à long terme.

**O'Donnell :** Une faiblesse, où qu'elle soit dans la chaîne logistique, expose l'ensemble des organisations qui constituent les maillons de la chaîne. De plus en plus, ce ne sont pas les entreprises qui rivalisent entre elles, mais bien les chaînes logistiques. La stratégie qui consiste à imputer simplement un coût à une autre entreprise de la chaîne logistique n'augmente en rien le pouvoir de concurrence de quelque entreprise que ce soit. Le pouvoir de concurrence est celui d'extirper des coûts de l'ensemble de la chaîne et de chercher constamment à rendre cette chaîne plus efficiente.

## Quelles mesures les organisations devraient-elles prendre si elles souhaitent mettre en œuvre les techniques de gestion de la chaîne logistique?

**Massey :** Comprendre la stratégie de l'entreprise et les objectifs essentiels que doit viser la fonction de gestion de la chaîne logistique. Déterminer les principaux modes d'approvisionnement nécessaires à l'atteinte de ces objectifs essentiels. Examiner la base d'approvisionnement existante afin de déterminer les bons éléments, ceux qu'il est opportun de développer et ceux qui réclament un plan de retrait. Exécuter les plans et constamment les remanier en fonction de l'évolution de la stratégie, de la conjoncture économique et de la situation des fournisseurs.

### O'Donnell :

- Obtenir de bons conseils; déterminer quelles sont les pratiques exemplaires et s'en servir comme guide dans la mise en œuvre.
- Évaluer la capacité de votre système et de votre effectif à répondre aux exigences des processus de gestion de la chaîne logistique. Former les employés — avant et après la mise en œuvre — jusqu'à ce que vous soyez confiants que ceux qui devront veiller au fonctionnement du système s'acquitteront de leur tâche efficacement.
- Procéder à la transformation de la chaîne logistique par étapes. Nous avons amorcé notre projet de transformation en nous concentrant sur le contrôle des stocks et, par conséquent, avons mis en œuvre la planification des besoins matières. Lorsque nous avons entrepris d'appliquer la PBM, nous avons aussi mesuré



l'étendue de nos stocks excédentaires et de nos stocks à rotation lente — des éléments qui ne sont pas touchés par la PBM parce que la demande fait défaut. Nous avons élaboré des rapports et chacune de nos divisions a formé des équipes capables de cerner la cause première de l'excédent et de la lenteur de rotation et de mettre en œuvre par la suite des stratégies qui permettraient à l'entreprise de se départir de ces stocks.

- Obtenir l'appui de la haute direction. Faire part aux cadres supérieurs des avantages de la gestion de la chaîne logistique dans des termes qu'ils comprennent (augmentation des bénéfices, flux de trésorerie et valeur économique ajoutée [VEA], notamment). Pour appuyer la mise en œuvre, créer un groupe de direction composé de quelques cadres supérieurs, chargé de régler rapidement tous les problèmes de conflit ou de refoulement soulevés par la gestion des divisions. Une fois le système fonctionnel, solliciter la participation des cadres supérieurs intéressés lors des réunions de planification industrielle et commerciale, de sorte que les préoccupations relatives à la chaîne logistique retiennent autant l'attention que celles qui touchent les ventes.
- Former les personnes qui seront touchées par les mesures de gestion du changement.
- Se rappeler que ce qui est mesuré est accompli. Établir quelques indicateurs clés conçus pour évaluer si les coûts ont été extirpés du système sans nuire au service à la clientèle.

### Si vous deviez à nouveau mettre en œuvre des techniques de gestion de la chaîne logistique, quels seraient les écueils que vous tenteriez d'éviter?

**O'Donnell :** Dès le début de notre projet de transformation de la chaîne logistique, nous avons formé une équipe de cadres, recrutés dans chacun des domaines fonctionnels de l'organisation appelés à participer aux processus de gestion de la chaîne logistique ou touchés par ceux-ci. Ces recrues comptaient parmi nos éléments « les meilleurs et les plus brillants », et ils ont mis au point un plan de mise en œuvre qui demeure tout aussi pertinent après quatre ans. Toutefois, dans la formation de ce groupe, nous avons tenu à l'écart les employés subalternes appartenant à la communauté des usagers, qui allaient concrètement gérer le système. Qu'aurions-nous fait différemment? Si c'était à refaire, je dresserais la liste de tous les principaux participants — cadres et usagers — et je ferais en sorte qu'ils participent à la planification dès le départ. Comme tout vaste projet de réingénierie ou de mise en œuvre de processus d'entreprise, cette transformation a eu une incidence sur la vie des gens. Bon nombre des personnes touchées ont voué leur carrière à l'élaboration de relations avec les fournisseurs et les clients, et ils sont à bon droit préoccupés par les répercussions d'un tel changement. Faire en sorte qu'ils prennent part à la conception du système leur rend justice dans l'élaboration du système et dans son succès en bout de course.

**Massey :** L'intégration des fournisseurs peut entraîner une trop grande dépendance à l'égard d'un fournisseur particulier et compliquer le clivage lorsque la relation évolue. Il était impératif d'améliorer le système de détection anticipée des problèmes associés aux fournisseurs — changements financiers, évolution des relations, modification des équipes de direction, etc. Une autre difficulté à laquelle nous avons été en butte est celle de la méthode d'amortissement de l'outillage ou de l'équipement en période de croissance. Cette question a soulevé plusieurs difficultés au cours de la récession, au chapitre des engagements relatifs à l'amortissement et aux garanties de volume. Pour mieux intégrer les membres de la chaîne logistique et s'appuyer davantage sur eux, il faut comprendre plus à fond les engagements financiers des fournisseurs et l'importance de la trésorerie dans la gestion des stocks de la chaîne logistique en période de récession.

### Quel devrait être, selon vous, le rôle des professionnels comptables dans la gestion et la mise en œuvre de chaînes logistiques efficaces et efficaces?

**Massey :** Les professionnels comptables devraient avoir pour rôle d'évaluer les avantages — dans le contexte de la comptabilité à livre ouvert et du réseau que forment les entreprises, il faut bien comprendre les relations de la chaîne logistique et offrir un soutien intégré et souple, afin de faire équipe avec les acteurs prépondérants de la chaîne logistique. Le service des finances doit prendre part aux discussions pour exposer les options envisageables et contribuer aux négociations, et non se contenter d'intervenir après coup. Ce rôle ne peut être pleinement assumé que grâce à une participation à la solution et non pas simplement à la consignation des résultats.

Il importe de déterminer les coûts et les avantages associés à de multiples approches pour étayer la prise de décisions, en examinant les coûts dans leur ensemble et non pas simplement les coûts fragmentaires. Cet exercice peut exiger de la souplesse, puisqu'il faut adapter les systèmes financiers traditionnels à la réalité du mode de répartition des coûts entre les entreprises de la chaîne logistique.

**O'Donnell :** Un professionnel comptable de nos services financiers ne possédant aucune expérience préalable de la chaîne logistique dirige notre projet mondial de transformation de la chaîne logistique. Il a largement mis à profit ses compétences pour comprendre les systèmes de la chaîne logistique, planifier leur mise en œuvre et en évaluer l'efficacité après la mise en œuvre.

Il a également observé l'incidence favorable que les gains d'efficacité de la chaîne logistique pouvaient avoir sur le bilan, et notamment sur le fonds de roulement et la VEA. Le fait de convertir les avantages du projet de transformation de la chaîne logistique en gains financiers nous a aidés à obtenir l'appui de la haute direction. ■

L'entrevue qui précède s'inspire d'une POLITIQUE DE COMPTABILITÉ DE MANAGEMENT (PCM)<sup>®</sup> dont l'auteur est le professeur John Cullen, publiée par The Chartered Institute of Management Accountants, l'American Institute of Certified Public Accountants et CMA Canada. MM. O'Donnell et Massey ont collaboré à cette PCM en qualité de membres du comité consultatif.

# Trous noirs et pensée **irrationnelle**

D'après Statistique Canada,  
« presque la moitié des entreprises  
canadiennes qui font faillite le doivent  
principalement à leurs propres faiblesses,  
plutôt qu'à des problèmes extérieurs<sup>1</sup> ».  
Pour expliquer la chose, il faut savoir ce qu'est  
un trou noir et comprendre comment les trous  
noirs nuisent aux organisations.

par Ron Lutka, CMA

**D**ans une organisation, un trou noir est une zone où, à l'insu de la direction, il y a abondance d'activités indésirables ou insuffisance d'activités désirables. Ces deux réalités peuvent entraîner la destruction de l'organisation.

Cette définition comporte trois caractéristiques :

1. il y a abondance d'activités indésirables ou insuffisance d'activités désirables essentielles, et ces phénomènes ne sont pas purement occasionnels;
2. une certaine forme de destruction s'opère dans l'organisation, et
3. la direction est ou n'est pas au courant de cette destruction et, si elle en a connaissance, elle en ignore la cause première.

### Les générateurs de trous noirs

Plusieurs défaillances d'activités de base — appelées « générateurs de trous noirs » — peuvent favoriser la formation d'un trou noir. Voici quelques exemples.

- \* Absence de contre-vérifications comptables : ce compte reflète-t-il bien cet autre compte comme il le devrait? Est-il remis à zéro comme il le devrait?
- \* Création de comptes de clients ne respectant pas les règles de numérotation. Une telle lacune peut fausser l'information comptable. Attribue-t-on à la région du sud des ventes réalisées par la région du nord?
- \* Exécution de livraisons faciles par les livreurs, qui choisissent ainsi leurs affectations et ne font pas les livraisons plus difficiles (comme celles qui doivent être faites en régions éloignées).
- \* Attribution par un superviseur de nouveaux bons de commande à un installateur sans qu'il ait vérifié au préalable que le dernier lot confié à cet installateur a été bien exécuté.

Ce sont là des exemples de générateurs de trous noirs plutôt simples. Beaucoup d'autres sont tellement inextricables et irrationnels qu'il est plus facile d'y remédier que de les décrire. Un employé peut littéralement se rendre malade à essayer de décrire un des générateurs de trous noirs plus compliqués à un supérieur obstiné, parce qu'il sera incapable de le faire. Toutefois, il existe des moyens de repérer les générateurs de trous noirs, peu importe leur complexité, puis de les éradiquer.

Perpétuant leurs méfaits à l'insu de la direction, les générateurs de trous noirs se forment et se propagent bien avant que leurs dégâts soient visibles. Les organisations qui se croient exemptes de trous noirs auraient intérêt à se mettre à la recherche d'éléments pouvant les générer.

À la longue, à mesure que les générateurs de trous noirs sont découverts, les entreprises peuvent déceler des problèmes plus vastes que les trous noirs ont engendrés et les occasions qu'ils leur ont fait rater. Par exemple :

- i) l'entreprise ne fera pas de profits tant que les marges sur coûts variables réelles seront négatives;
- ii) le budget ne sera pas respecté s'il ne concorde pas avec les contraintes de l'usine.

Ces exemples concrets au sein de sociétés ouvertes laissent entrevoir l'ampleur des problèmes qui peuvent être mis au jour et résolus si l'on s'attaque aux générateurs de trous noirs.

### Les processus sous-jacents...

En cherchant à débusquer les trous noirs, la direction espère principalement régler les problèmes plus importants. Pour ce faire, elle doit cerner et éliminer les défaillances de nombreuses activités de base, parce qu'elles sont souvent à l'origine de problèmes plus vastes.

Une fois qu'elles ont repéré et corrigé les défaillances des activités de base, les entreprises constatent que les problèmes plus importants s'atténuent ou disparaissent.

### ...aggravent des problèmes beaucoup plus gros

Avec le temps, des générateurs de trous noirs — simples ou complexes — peuvent mettre en péril une organisation si l'on ne les élimine pas. L'exemple ci-après illustre bien l'effet que ces « défaillances d'activités de base pouvant engendrer ou du moins aggraver des problèmes beaucoup plus gros » ont eu dans une entreprise qui dressait son budget en fonction de cadences-machines supérieures aux cadences standard du matériel de l'usine.

Ce générateur de trous noirs obligeait les opérateurs de machine à faire tourner les machines plus vite que leurs valeurs de consigne, ce qui s'est traduit par de nombreuses lacunes sur le plan de la qualité. Lorsque cette baisse de qualité s'est généralisée, elle a causé des problèmes qui ont suscité des plaintes de la part des clients. Certains ont réagi en ne réglant pas intégralement leurs factures et d'autres ont cessé de faire affaire avec l'entreprise, ce qui a diminué les rentrées de fonds et réduit les marges.

Une organisation peut alléger considérablement son fardeau en repérant et en éradiquant les générateurs de trous noirs — même ceux qui semblent anodins —, car leur accumulation peut se transformer en un mélange explosif.

### Les défaillances peuvent prendre de nombreux visages

Voici quelques exemples : l'inaction, comme le fait de ne pas embaucher d'inspecteurs; l'omission, comme le fait pour un inspecteur de ne pas effectuer son travail d'inspection; la surmultiplication des actions, comme le fait que divers échelons décisionnels transmettent des directives contradictoires; l'action désordonnée, comme le fait de fixer le prix d'un produit avant d'avoir calculé son coût de revient.

Les défaillances peuvent être simples (le fait de ne pas appeler les clients potentiels durant la semaine) ou complexes (le déroulement anarchique d'un processus important d'un système de TI coûteux). La défaillance répétée d'un trop grand nombre d'actions peut former un trou noir.

Si l'on élève un édifice sur des fondations fragiles, il menacera de s'effondrer. Un peintre repeindrait-il un seuil de fenêtre sans gratter la vieille peinture écaillée? Un joueur de hockey mettrait-il du ruban adhésif à son bâton sans enlever le vieux ruban déchiré? Toute initiative ou tout résultat souhaité reposant sur de telles activités de base est voué à l'échec si les défaillances des activités de base ne sont pas repérées, puis éliminées. La gouvernance d'entreprise, la conformité, la présentation de l'information élémentaire et les lancements de nouveaux produits s'en ressentiront, tout comme les initiatives de réduction des risques, les ventes et le marketing, les projets de TI, l'évaluation équitable

des employés ainsi que d'autres initiatives ou résultats. Pour réussir, il faut cerner et éradiquer les défaillances des activités de base avant d'asseoir de nouvelles procédures et de nouveaux processus.

### Des dommages tous azimuts

Les dommages causés par les trous noirs peuvent être aussi variés que les réponses à la question : « En tant que dirigeant d'entreprise, qu'essayez-vous d'accomplir, tant sur le plan personnel que professionnel? ».

Les dommages provoqués par les trous noirs peuvent avoir une portée personnelle — dans le cas, par exemple, où votre supérieur vous accuserait d'être la source du problème alors que ce dernier se situe en réalité ailleurs.

À l'échelle de l'entreprise, les dégâts peuvent revêtir les formes suivantes :

- gaspillage,
- occasions ratées,
- manque de transparence,
- rétrécissement des marges,
- diminution des rentrées de fonds,
- perte de productivité,
- confusion,
- conflits,
- clients insatisfaits,
- fournisseurs mécontents,
- moral du personnel à la baisse,
- faillite.

### Un vide se forme...

À l'origine, la direction est née du désir de profiter de l'effet de levier. Par exemple, un groupe de cinq hommes concertant leurs efforts pouvait attraper plus de poissons qu'un groupe de dix hommes. L'équipage d'un bateau pouvait se rendre plus loin, atteindre des bancs de poissons plus lucratifs et lancer des filets plus grands que ne pouvait le faire un seul homme.

À la longue, la direction a perdu contact avec la réalité concrète des choses. Les dirigeants ont cessé de manier les filets et les voiles. Ils ont cessé d'être les exécutants les plus brillants, et se sont plutôt spécialisés dans la planification, l'organisation et d'autres formes de pensée stratégique noble. Un vide s'est formé entre « l'élaboration de stratégies » et « l'exécution des activités de base ». Au

cours des cent dernières années, ce vide a pris une ampleur sans précédent, les grandes entreprises passant de quelques dizaines et centaines d'employés à des milliers et des dizaines de milliers de travailleurs.

La direction n'a plus le temps de s'occuper des activités de base, au point de ne plus savoir en quoi elles consistent. Telle est la situation aujourd'hui : nous avons atteint un stade où les activités de base des organisations sont négligées parce qu'on accorde trop d'attention à de fines stratégies destinées à tirer parti de l'effet de levier.

Le vide qui s'est formé entre les activités de base et la direction a provoqué l'effritement des fondations. Les opérations courantes et les initiatives des cadres reposent sur une assise qui s'est fragilisée avec le temps. L'entropie (la création d'un état de désordre et de chaos) l'emporte sur la syntropie (la formation de structures ordonnées) et la confusion s'installe. S'ensuivent alors des actions incomplètes, insuffisantes ou erronées. Les erreurs ne sont pas corrigées. Ces défaillances font boule de neige, s'accumulent et entraînent de graves problèmes, quand elles n'acculent pas carrément l'entreprise à la faillite.

Les dirigeants se demandent alors ce qui a bien pu se produire. Ils vont peut-être conclure à un problème de rentrées de fonds, à des pratiques concurrentielles prédatrices ou à un ralentissement de l'économie. Ces problèmes peuvent être réels, mais trop souvent, ils servent de prétexte aux défaillances des activités de base.

### La pensée irrationnelle

La conséquence la plus néfaste de ce phénomène est l'introduction de la pensée irrationnelle dans l'organisation et l'absence de mécanisme permettant de rétablir les faits lorsqu'elle se manifeste.

Un tel mécanisme a déjà existé, mais il a disparu.

Autrefois, le mécanisme utilisé était la « gestion rapprochée ». Si le cuisinier d'un paquebot voulait servir aux passagers toutes les oranges la première semaine d'une longue traversée, la direction empêchait que cela se produise. Elle était

assez proche des activités de base pour voir ce qui se passait et mettre un frein à la pensée irrationnelle.

De nos jours, la direction est trop éloignée des activités de base pour déceler les manifestations de pensée irrationnelle. Des dirigeants séparés des activités de base par de multiples paliers décisionnels ne regardent pas les choses de près. Par conséquent, la réussite et la survie des organisations sont constamment menacées.

De fines stratégies sont essentielles, mais il faut un certain équilibre entre les stratégies d'ensemble et la gestion des activités de base; les deux doivent aller de pair.

À l'instar du levier financier, le levier en gestion peut exploser ou implorer. Beaucoup d'organisations sont tombées sans que leurs dirigeants ou les « coroners financiers » découvrent la véritable raison de leur chute. En l'occurrence, des trous noirs sont souvent en cause.

### À quoi ressemblerait votre organisation sans trous noirs?

La pensée irrationnelle et les générateurs de trous noirs ont pu faire leur entrée dans les organisations à cause du vide qui s'est formé entre les activités de base et la direction. Les organisations sont devenues trop grosses et trop hiérarchisées pour qu'on puisse pratiquer une « gestion rapprochée ». Comme une telle gestion n'est plus possible, elles doivent concevoir un mécanisme ou un moyen qui éradiquera la pensée irrationnelle et les générateurs de trous noirs s'ils font leur apparition. Les organisations doivent mettre au point, favoriser et déployer d'autres mécanismes qui descendent profondément jusqu'au niveau des actions et des processus de base afin de repérer et d'éradiquer les générateurs de trous noirs.

Quel mécanisme votre organisation a-t-elle mis en place pour éviter que le cuisinier serve aux passagers toutes les oranges la première semaine d'une longue traversée? ■

<sup>1</sup> John R. Baldwin, *Les faillites d'entreprise au Canada*, Ottawa, Statistique Canada, 1997, p. 9.

Ron Lutka, CMA, ACIS, P. Admin., CorpS, Acc. Dir., est président de Corporate Streamlining Company Inc., société établie à Richmond Hill (Ontario), et auteur de *Black Holes in Organizations*.



# Améliorez vos aptitudes à la réflexion stratégique grâce à la formation en ligne proposée par l'Université Laval

CMA Canada est heureuse de faire équipe avec la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval pour offrir, en français, aux membres de CMA Canada des possibilités de formation en ligne propres à favoriser leur avancement professionnel.

## **Stratégie : création de valeur et interdépendances**

Date : 15 au 28 mars 2010

Coût : Membres de CMA Canada : 395 \$      Non-membres : 445 \$

Les CMA veillent activement à ce que la création de valeur soit maximisée pour les parties prenantes en assurant le maintien de l'équilibre des facteurs stratégiques et en exerçant une influence sur ces facteurs. La stratégie, l'un des piliers de la profession de CMA, suppose à la fois l'utilisation des données quantitatives associées à la comptabilité et la connaissance des forces externes et internes pour gérer les stratégies existantes et en générer de nouvelles. Le module de formation proposé s'appuie sur la grille de compétences des CMA et s'adresse aux gestionnaires d'expérience qui souhaitent développer de nouvelles stratégies pour leur organisation.

**NOTA** : Ce cours donne droit à un crédit de 8 heures de FCPP.

**[www.cma-canada.org/ulaval](http://www.cma-canada.org/ulaval)**



**Comptables  
en management  
accrédités<sup>™</sup>**



**UNIVERSITÉ  
LAVAL**

**Faculté des sciences  
de l'administration**

La Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval se réserve le droit de reporter ou d'annuler le cours si le nombre d'inscriptions est inférieur au minimum requis pour assurer la viabilité de la prestation (soit 10 participants). Le cas échéant, les participants seront remboursés.

MC<sup>™</sup> Marques déposées/Marques de commerce, propriété de La Société des comptables en management du Canada.

© La Société des comptables en management du Canada, 2009. Tous droits réservés.





# HORS DES SENTIERS BATTUS

---

**Depuis plus de vingt ans, au gré des voyages qui l'ont amenée à découvrir la faune du monde entier, Carol Patterson, CMA, est devenue une personne plus courageuse, plus intrépide.**

---

**par Andrea Civichino**

« J'ai grandi à Regina, en Saskatchewan, et je n'avais pas l'occasion de fréquenter des voyageurs, indique-t-elle. Je rêvais de destinations comme l'Afrique. Mais jamais je n'aurais pensé un jour dormir sur une ferme sans eau courante dans l'Himalaya (au Bhoutan), où seuls 20 000 visiteurs sont admis chaque année. Voyager m'a donné envie de connaître différentes expériences. J'avais dit à mes parents qu'après mon premier périple en Afrique, je poserais mes valises et deviendrais comptable », se rappelle-t-elle.

Le chemin de Carol Patterson a cependant pris une tout autre trajectoire.

Après avoir obtenu un baccalauréat en administration de l'Université de Regina, Carol Patterson travaille en vérification au sein de l'un des cinq grands cabinets comptables. Quand elle se rend compte que ce n'est pas ce qu'elle souhaite faire pour le reste de ses jours, elle considère la possibilité de devenir CMA.

« Ce qui m'a attirée dans le titre de CMA, c'est sa dimension de continuité, affirme-t-elle. Je voulais faire partie de la solution. La formation de CMA place l'entreprise au premier plan. On examine la situation dans son ensemble et on contribue à la solution. J'ai donné des séminaires de "comptabilité pour les non-comptables" à l'Université de Calgary pendant plusieurs années, ajoute-t-elle. J'avais l'habitude de dire aux étudiants que la comptabilité est une question de pouvoir. Ce qui compte, ce n'est pas de savoir interpréter des chiffres, mais plutôt de posséder le vocabulaire et les connaissances nécessaires pour prendre les meilleures décisions et d'être capable d'apprécier les choses à sa façon afin de mettre en œuvre les décisions les plus judicieuses. »

## **La décision de Carol**

Lorsque Carol Patterson a déménagé à Calgary en 1980 afin de travailler dans le service comptable d'une société d'énergie, elle a découvert qu'il était possible de faire du bénévolat au zoo de Calgary. Elle a servi de guide

au zoo et est devenue membre du comité d'éducation de l'établissement. Désireuse d'en apprendre davantage sur les activités du zoo, elle est devenue membre du conseil d'administration. Elle a dirigé les comités des collections vivantes et des opérations commerciales et a occupé le poste de présidente du conseil d'administration. À travers ces diverses fonctions, Carol Patterson a découvert le programme d'écotourisme du zoo.

Cinq ans plus tard, le zoo a organisé un voyage d'observation de la faune en Namibie, au Botswana et en Afrique du Sud. Même si ses parents ne voyaient pas l'intérêt pour une comptable de partir pour l'Afrique, elle les a convaincus qu'il s'agissait d'une aventure exotique à vivre avant de « s'établir pour de bon ».

« J'étais fascinée à la perspective de voir de mes yeux les animaux qui avaient peuplé mes lectures d'enfant », écrit-elle dans son ouvrage *Reinvention: How Travel Adventures Can Change Your Life*, un recueil d'anecdotes et de souvenirs personnels où elle décrit comment le voyage transforme les gens. « De plus, l'idée que le voyage pouvait aider ces animaux m'enchantait. Or, paradoxalement, ces habitats sont rares en Afrique, et j'ai rapidement constaté que le tourisme offrait une justification économique pour soustraire des territoires fauniques vitaux au développement agricole ou industriel. »

Son séjour en Afrique l'a incitée à chercher des façons de gagner sa vie où elle pourrait combiner sa formation de CMA et sa passion du voyage et de la conservation de la faune.

Carol Patterson a créé Kalahari Management Inc. en 1991 et elle travaille auprès d'organismes gouvernementaux et de groupes communautaires du monde entier comme consultante en écotourisme. À ce titre, elle les aide à faire la promotion de leur région, à proposer de nouvelles destinations de tourisme nature et à élaborer des plans à long terme pour des destinations touristiques durables.

« Je me consacre plus particulièrement à l'agrotourisme et au tourisme nature... Il ne s'agit donc pas de casinos et de terrains de golf, mais plutôt de sentiers d'observation des oiseaux, de spas, de circuits culinaires. La réalisation de chaque projet prend de plusieurs mois à un an. »

Selon elle, son titre de CMA l'a aidée à bâtir une entreprise prospère parce qu'il lui donne une crédibilité auprès de ses clients.

« Un titre professionnel comptable jouit d'une forte image de marque, explique-t-elle. Un consultant en écotourisme n'a pas besoin de détenir un titre comptable afin d'établir un plan directeur de tourisme pour une collectivité, mais en même temps, le fait d'avoir ce titre signifie que vous êtes un homme ou une femme d'affaires digne de confiance, capable d'analyser un projet et de déterminer s'il est viable et s'il a des chances de succès sous sa forme actuelle, poursuit-elle. Savoir comment évaluer une entreprise, interpréter des états financiers et faire des prévisions commerciales – tout cela s'est révélé très précieux. Même si une partie de mon travail ne semble peut-être pas relever de la comptabilité au sens strict, il m'est très important de posséder les compétences acquises grâce au processus d'accréditation des CMA et de pouvoir les utiliser. »

Les déplacements et la recherche de nouvelles aventures sont certes des facettes passionnantes de son travail, mais la dernière année a été éprouvante pour l'industrie du voyage.

« Après le 11 septembre 2001, le gouvernement a intensifié ses efforts et a vraiment investi dans le tourisme, déclare Carol Patterson. J'ai été très occupée en 2001-2002. Cette année, c'est légèrement différent. Comme il y a moins d'emplois, la concurrence est plus forte, alors c'est beaucoup plus difficile pour le tourisme sur le terrain. »

Malgré les difficultés que pose le manque de financement en tourisme de la part des administrations locales, le ralentissement de l'économie a engendré d'autres occasions d'affaires sur lesquelles miser.

« J'ai monté un projet avec le Nord-Est de l'Islande, continue Carol Patterson. L'Islande a connu sa part de déboires financiers, mais le tourisme est l'une de ses richesses. Le gouvernement a fait beaucoup d'efforts pour promouvoir les produits islandais. L'Islande figure sur la liste de destinations de rêve de beaucoup de gens, alors lorsque la devise islandaise s'est effondrée, c'est comme si l'on vendait le pays à rabais. L'Islande a accueilli beaucoup de visiteurs l'année dernière. »

Selon Carol Patterson, ce secteur d'activité montre des signes de reprise et devrait connaître une légère amélioration l'année prochaine. D'ici là, elle entend afficher le même optimisme et le même courage que lorsqu'elle a quitté son poste lucratif au sein d'une société pétrolière pour se lancer en affaires.

« J'en suis venue à vraiment apprécier le titre de CMA parce qu'il m'a assuré une stabilité financière tout en me permettant de mener une carrière plutôt inhabituelle, affirme-t-elle. C'est ce que je recommande à une grande majorité de personnes. Les gens doivent déterminer quels sont leurs atouts en matière de compétences, de relations ou de clients potentiels avant de s'établir à leur compte ou de fonder une entreprise. Quand j'ai fait ce choix, je croyais que le changement se produirait beaucoup plus rapidement; mais il s'agit d'un marathon, pas d'un sprint. Il est important aussi de se demander comment subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille tout en poursuivant sa passion. »

Quand Carol Patterson ne voyage pas, elle donne un séminaire intitulé *The Road Less Travelled: Finding Unconventional Work-Life Solutions* (Sortir des sentiers battus et trouver des solutions de vie non conformistes). Elle encourage ses étudiants à envisager des carrières traditionnelles comme la comptabilité parce qu'il s'agit d'une profession qui « favorise les transitions puisqu'elle permet de réaliser des projets ».

« Beaucoup de gens de 40 à 50 ans cherchent à se réorienter et à donner un nouveau sens à leur vie, conclut-elle. Nombre de baby-boomers demeureront sur le marché du travail beaucoup plus longtemps que les générations précédentes, surtout avec les récents revers de la Bourse. Je crois que pour beaucoup de gens, la recherche d'une seconde carrière fait partie du plan de retraite. En comptabilité, on peut devenir directeur financier et suivre le parcours linéaire traditionnel ou se servir du titre professionnel pour aller ailleurs. Il y a d'autres façons d'utiliser cette compétence. Les CMA sont très en demande. » ■

Andrea Civichino est rédactrice en chef de *CMA Management*.





# Droits des actionnaires : regardons de plus près

Si vous conseillez des sociétés ou leurs actionnaires, il vous faut connaître le concept d'« oppression des actionnaires ».

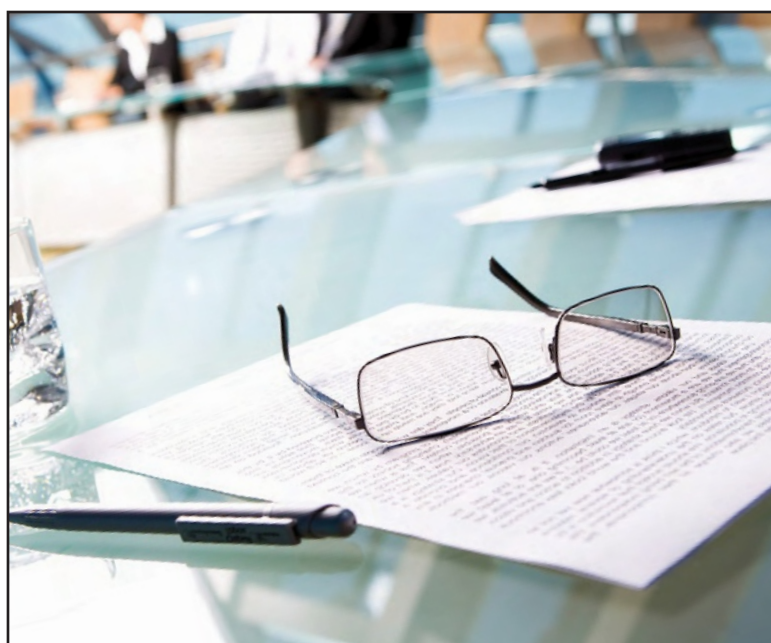
par **Stephen Antle**

Supposons que vous conseillez un actionnaire d'une société qui n'a pas produit d'états financiers vérifiés ou tenu d'assemblée générale depuis des années, et que cet actionnaire s'en est plaint auprès de la société. Vous écrivez au président du conseil d'administration. Dans un cas comme dans l'autre, pas de réponse. Y a-t-il quelque chose que vous pouvez faire?

Supposons maintenant que vous conseillez l'un des actionnaires à parts égales d'une société, lequel a toujours participé à l'administration de celle-ci. Votre client est actuellement en conflit avec les autres actionnaires : ils ont voté sa destitution du conseil d'administration, l'ont congédié et ont cessé de lui transmettre des renseignements sur l'entreprise. Les tentatives de résolution ont échoué. Est-ce que votre client peut faire quelque chose?

Supposons enfin que vous conseillez l'actionnaire majoritaire d'une société, lequel exerce également une emprise sur le conseil d'administration. Votre client se propose de demander au conseil d'approuver le paiement à ses membres d'un dividende extraordinaire ou d'honoraires d'administration anormalement élevés. À la lecture des statuts de la société, vous constatez que de telles décisions sont laissées à la discrétion du conseil. L'adoption de la proposition est-elle risquée?

La réponse à ces trois questions est « oui ». En effet, une société ou ses actionnaires ont certes le droit légal d'adopter de telles mesures, mais l'affaire est plus complexe. Dans l'ensemble des provinces et territoires de *common law* au Canada, les organes législatifs ont ajouté d'autres obligations à ces droits légaux. C'est ce qu'on appelle communément le droit de l'« oppression des actionnaires », concept que doit connaître tout conseiller de sociétés ou d'actionnaires.



**Si un actionnaire parvient à convaincre le tribunal que l'on a eu à son égard un comportement « injuste » ou « injustement préjudiciable » ou que l'on a « négligé injustement » ses intérêts, le tribunal peut accorder toute réparation qu'il juge appropriée.**

Si des actionnaires peuvent convaincre un tribunal qu'ils ont une attente raisonnable à l'égard de la gestion de leur société et que cette attente a été déçue en raison d'un comportement « injuste » ou « injustement préjudiciable » à leur égard ou, encore, qui « néglige injustement » leurs intérêts, le tribunal dispose alors d'un pouvoir très large pour remédier à la situation. L'attente des actionnaires doit être à la fois subjectivement nourrie et objectivement raisonnable, compte tenu de la situation de l'entreprise.



## Question de droit

Pour qu'un comportement soit « injuste », il doit être coercitif, représenter un abus de pouvoir ou laisser entrevoir de la mauvaise foi ou un écart par rapport aux normes de pratiques commerciales loyales. Voici quelques exemples : exclusion de la direction de l'entreprise un actionnaire qui s'attendait raisonnablement à continuer d'y participer, payer des honoraires d'administration injustifiés, octroyer des prêts excessifs à des actionnaires, nommer ou destituer des administrateurs de façon irrégulière, ne pas communiquer des renseignements financiers nécessaires ou habituels, et ne pas tenir les assemblées d'actionnaires exigées.

**Ce qu'il faut retenir, c'est que les actionnaires ne sont pas toujours limités par leurs droits légaux, et que les sociétés et les actionnaires majoritaires ne sont pas toujours libres d'exercer les leurs.**

Pour qu'un comportement soit « injustement préjudiciable », il doit être préjudiciable à l'actionnaire et injuste au vu des circonstances. Un comportement peut porter préjudice sans pour autant être injuste — par exemple, on exclut un actionnaire de la direction lorsque sa relation de travail avec les autres directeurs s'est détériorée. Pour qu'un comportement « néglige injustement » les intérêts de l'actionnaire, il faut que ces intérêts soient traités comme s'ils n'avaient aucune importance.

Certaines lois provinciales et territoriales offrent toutefois des voies de recours à l'égard de tels comportements. Cette protection supplémentaire n'est pas accordée uniquement aux actionnaires minoritaires inscrits d'une société fermée. En fait, les actionnaires inscrits et les propriétaires réels, les actionnaires minoritaires et majoritaires et les actionnaires de sociétés fermées et ouvertes bénéficient tous de la même

protection. C'est aussi le cas d'autres entités comme les sociétés mères d'entreprises actionnaires, les bénéficiaires de sociétés de fiducie et même les créanciers. Selon les lois du Canada, de l'Alberta et de l'Ontario, les anciens actionnaires ainsi que les administrateurs et leurs prédécesseurs jouissent aussi de cette protection.

Pour se prévaloir des recours juridiques prévus, un actionnaire doit poursuivre la société dans sa province de constitution, selon une procédure qui varie d'une province ou d'un territoire à l'autre. Il est important de comprendre que pour bénéficier de cette protection, l'actionnaire doit agir en temps « opportun » (tandis que le comportement visé peut encore être rectifié), mais en tout état de cause durant la période de prescription déterminée.

Si un actionnaire parvient à le convaincre que l'on a eu à son égard un comportement « injuste » ou « injustement préjudiciable » ou que l'on a « négligé injustement » ses intérêts, le tribunal peut accorder toute réparation qu'il juge appropriée. Dans les exemples cités en début d'article, le tribunal pourrait : ordonner à la société de produire des états financiers vérifiés ou de tenir une assemblée des actionnaires dans un laps de temps donné, ordonner aux actionnaires majoritaires de soumettre une offre d'achat forcé des actions de l'actionnaire exclu ou de vente forcée de leurs actions à ce dernier au même prix, ou interdire à la société de payer les honoraires d'administration et ordonner à l'actionnaire majoritaire de rembourser tous les honoraires déjà versés. L'ajout ou la destitution d'administrateurs, la modification ou l'annulation d'opérations, la correction des dossiers de la société, une ordonnance d'achat, par la société ou les actionnaires, des actions de l'actionnaire plaignant à une valeur déterminée par le tribunal et la liquidation de l'entreprise constituent d'autres mesures de réparation possibles.

Les recours contre l'oppression offrent des solutions souples et efficaces. Leur résultat dépend des faits précis en cause. Ce qu'il faut retenir, c'est que les actionnaires ne sont pas toujours limités par leurs droits légaux, et que les sociétés et les actionnaires majoritaires ne sont pas toujours libres d'exercer les leurs. Si vous conseillez un actionnaire insatisfait du fonctionnement de son entreprise ou une société qui pousse ses agissements à la limite de ses droits légaux, vous devriez consulter un avocat qui connaît bien ce domaine juridique afin d'obtenir un tableau complet de la situation. ■

Stephen Antle est associé au cabinet de Vancouver de Borden Ladner Gervais s.r.l. Il se spécialise dans la résolution des différends commerciaux (négociations, médiation, arbitrage, procédures administratives et litiges). Il s'intéresse particulièrement aux conflits entre actionnaires ou entre sociétés et actionnaires.

# Marché



Pour franchir la ligne qui sépare ce qui est possible de ce qui ne l'est pas, il y a une seule et unique règle :  
**NE PAS SE FIXER DE LIMITES**

*Credo de CMA Canada*

Influencez les lecteurs du magazine CMA Management. Ils sont plus de 142 987\*.

La créativité et l'imagination sont de puissants outils. Faites-les travailler pour vous en appelant Dovetail Communications Inc. au 905 886-6640.



(\*Source : Sondage de 2008 auprès du lectorat 2,79 lecteur par exemplaire)

Beth Kukkonen (bkukkonen@dvtail.com) ou Sarah Vassos (svassos@dvtail.com)

**CE QUE DEVRAIT ÊTRE LA COMPTABILITÉ**



**PADGETT**  
LES PROS DE LA PETITE ENTREPRISE

**Franchise de services de comptabilité, fiscalité et de paie. Chef de file depuis 1966, avec 400 cabinets.**

**VOULEZ-VOUS DÉMARRER VOTRE PROPRE CABINET ?**

Padgett vous offre une alternative rassurante aux défis que représente le démarrage de votre entreprise.

Dès que vous démarrerez votre cabinet, vous aurez accès à des systèmes et à des techniques de marketing qui ont déjà fait leur preuve.

Vous pouvez compter sur notre programme de formation de qualité supérieure; une équipe d'encadrement et de soutien fiable; ainsi qu'à nos systèmes à la fine pointe de la technologie.

Pour information appelez 1-800-665-4520, poste 223

## Liste des annonceurs

Meloche Monnex www.MelocheMonnex.com/smac	<b>4<sup>e</sup> couv.</b> 866-269-1371
Robert Half Management Resources www.rhmr.com	<b>13</b> 888-400-7474



# memberperks™

Comme membre, vous disposez d'un accès exclusif à un nombre toujours croissant de **rabais de la part de plus de 450 partenaires nationaux et locaux** sur différents produits et services allant des ordinateurs aux repas, en passant par les chaussures et les voyages. Ces entreprises sont:



**commencez à économiser**

6COUOWI26L

Commencez, c'est facile ! Tout ce dont vous avez besoin est votre numéro de membre CMA.

<http://cma-canada.venngo.com>



# Rôle croissant des TI dans les opérations écologiques

Pour devenir une entreprise verte, il faut à la fois respecter des règles externes et gérer les activités d'exploitation de façon plus efficace. Surveiller de près les variables en jeu exige la collecte d'une grande quantité d'information — et, par conséquent, de solides compétences en TI.

par Jacob Stoller

Un nombre croissant d'entreprises canadiennes ne se demandent plus « si » elles doivent devenir vertes, mais bien « quand ». Des impératifs tels que la réglementation gouvernementale, les normes industrielles de facto, les campagnes de relations publiques lancées par la concurrence et les conditions imposées par les principaux acheteurs forcent cette prise de conscience au sein de nombreux secteurs.

Du point de vue comptable, la bonne nouvelle est que les initiatives vertes bien gérées sont plus susceptibles de contribuer au bénéfice net que de lui nuire. Le raisonnement sous-jacent est assez simple : une empreinte carbone excessive est synonyme de déchets, et qui dit déchets dit coûts. La surconsommation d'essence, les pertes de chaleur, les rebuts de fabrication et l'utilisation de papier coûtent de l'argent. Même les produits chimiques déversés dans une rivière ou rejetés dans l'atmosphère représentent de l'argent gaspillé.

Ainsi le passage au vert est souvent une conséquence de projets visant à accroître l'efficacité. « Je crois qu'il y a là un lien direct », de dire Tim Perron, directeur des services professionnels pour SYSPRO Business Solutions, une entreprise spécialisée dans la création de progiciels de gestion des ressources de type ERP. « Une entreprise plus efficace devient fréquemment plus verte. »

La démarche comporte toutefois certains risques, surtout lorsqu'il faut démontrer, chiffres à l'appui, l'impact des initiatives vertes. Les entreprises sont alors confrontées à plusieurs scénarios. En vertu de la réglementation environnementale, elles doivent rendre compte des divers aspects de leur consommation. Les décideurs financiers doivent pouvoir mesurer l'incidence des initiatives vertes sur le béné-



ficie. D'autres difficultés peuvent venir des intervenants de la chaîne d'approvisionnement — Wal-Mart, par exemple, a annoncé récemment qu'elle demandera à ses fournisseurs de dévoiler l'empreinte carbone de leurs produits en ajoutant une mention à cet effet sur les étiquettes.

La collecte et la présentation de telles données constituent essentiellement un problème de gestion de l'information. Le défi réside dans la collecte et l'interprétation des données liées à la consommation qui peuvent provenir de services bien distincts — ou même d'entreprises distinctes —, puis dans l'établissement des liens qui s'imposent.

L'ampleur de la tâche dépend de la taille de l'entreprise. Une grande multinationale soucieuse de projeter une image verte auprès du public peut se baser sur des centaines, voire des milliers de points de données, dont plusieurs évoluent constamment. Paul Hepperla, directeur des services énergétiques chez Verisae Inc., une entreprise de Minneapolis qui propose des solutions en gestion des processus sur le Web, donne un exemple bien concret : « Pour faire un Big Mac de McDonald's, il faut des galettes de boeuf, une sauce spéciale, de la laitue, des tranches de cornichon, du fromage et un pain au sésame. Chaque produit qui entre dans la composition d'un Big Mac a une empreinte carbone. Pour le pain, cette empreinte est reliée à la façon dont sa farine a été moulue, à l'utilisation des terres, à la



méthode de récolte sur la ferme, au moyen de transport jusqu'au fabricant ou la boulangerie, au mode d'exploitation de la boulangerie sur le plan énergétique, puis au moyen de transport jusqu'à un autre entrepôt et, finalement, à un restaurant McDonald's. »

Toutefois, les besoins sont habituellement plus modestes, et la majorité des entreprises partent de considérations plus fondamentales, c'est-à-dire trouver des projets qui soient à la fois rentables et respectueux de l'environnement. « Toute réduction de l'empreinte carbone au cours de l'ajout progressif de nouveaux systèmes et de la croissance de l'entreprise sera valable », précise J.D. Surette, vice-président de Surette Battery, de Springfield (Nouvelle-Écosse), une entreprise qui dessert le secteur de l'énergie renouvelable. « Si l'on peut intégrer ces nouveaux systèmes en recourant davantage à l'électronique, leur gestion sera alors plus facile. Il suffit parfois de suivre l'évolution des procédés à l'aide d'une feuille de calcul Excel, mais d'autres opérations sont plus exigeantes. »

Surette utilise le système ERP de SYSPRO pour réaliser certaines tâches plus complexes. « Il existe trois grands volets : efficacité énergétique, réduction des déchets, et recyclage et réutilisation des matières, précise Odete Passingham, directrice du marketing, chez SYSPRO Canada. Une façon, par exemple, de réduire la consommation d'énergie consisterait à planifier les chargements; les entreprises seraient alors en mesure d'organiser les livraisons de manière à diminuer le nombre et la fréquence des camions. L'ordonnancement de la fabrication est un autre moyen qui permet aux entreprises de répartir efficacement leurs ressources, soit leurs matières, leur personnel et leurs sources d'énergie. La réduction des déchets réside aussi dans la capacité de faire des prévisions afin d'éliminer les surplus en stock et, par conséquent, les espaces d'entreposage et ainsi de suite. Il y a, de plus, l'échange de données informatisé (EDI), qui permet d'envoyer des bons de commande et des commandes clients par voie électronique. »

Les outils spécialisés de surveillance et de calcul de l'empreinte carbone ont leur utilité, selon Paul Hepperla, mais leur efficacité est à son plus haut lorsqu'ils sont intégrés à un programme global. « On peut se procurer un quelconque outil pour détecter l'empreinte carbone, souligne-t-il, mais il doit faire partie d'un programme plus vaste où il sera utilisé non seulement pour le carbone, mais aussi pour toute autre raison liée aux activités de l'entreprise. Et c'est là que le rendement du capital investi s'accroît de façon importante. »

Le défi, selon Paul Hepperla, ne réside pas tant dans l'addition des chiffres que dans l'instauration d'un système permettant de collecter les données et d'accéder à celles-ci. « Je crois que ce que certaines personnes ne comprennent pas nécessairement à propos du développement durable, c'est le calcul lui-même — c'est-à-dire le résultat obtenu au bout du compte et qui permet de dire : "Voici mon empreinte carbone". Dans une entreprise qui dispose de plusieurs sources d'information distinctes, ajoute-t-il, le suivi continu devient très difficile à faire, principalement parce que l'information requise pour la réalisation de toute initiative de développement durable se trouve habituellement dans de nombreux secteurs différents de l'entreprise qui ne communiquent pas nécessairement entre eux. »


## Du point de vue comptable, la bonne nouvelle est que les initiatives vertes bien gérées sont plus susceptibles de contribuer au bénéfice que de lui nuire.

Les données afférentes à une initiative de développement durable pourraient, par exemple, figurer dans une feuille de calcul, un système comptable ou une application propre aux installations, et la gestion de ces sources pourrait être assurée par diverses personnes ayant des méthodes différentes de définir leur information. Il faut également savoir naviguer dans l'univers complexe et en perpétuel changement des données industrielles comparatives. « Lorsqu'on examine certains points de référence industriels, explique Paul Hepperla, on constate qu'ils divergent radicalement. Alors, quand vous regardez vos chiffres et souhaitez les comparer avec ceux d'autres entreprises de votre industrie, vous voulez être certains de comparer des pommes avec des pommes. L'un des problèmes que pose le développement durable en ce moment est qu'il n'existe pas nécessairement d'instance dirigeante qui indique comment évaluer les émissions. Les gens qui se posent des questions doivent donc être en mesure de comprendre facilement la provenance des chiffres, leur méthode de calcul et leur mode de présentation. »

Ces critères sont particulièrement déconcertants pour les petites entreprises aux ressources limitées. Toutefois, comme l'affirme Odete Passingham, conformité et amélioration des processus devraient aller de pair. On a aussi tendance à sous-estimer les TI et leur rôle potentiel dans la réalisation d'initiatives vertes rentables. « Je crois qu'il est difficile pour les propriétaires de petites entreprises de vraiment comprendre comment la technologie devrait être intégrée à leur plan d'affaires, et non isolée », ajoute-t-elle.

Les initiatives vertes constituent, en général, une autre activité où la conduite des affaires repose largement sur l'information. « Les mêmes besoins reviennent constamment, confie Paul Hepperla. Il faut des données, une bonne intégrité des données, de la collaboration, et une capacité d'établir des liens. Et franchement, il faut étendre sa vision à l'échelle de la planète. » ■

Jacob Stoller, ([jacob@stollerstrategies.com](mailto:jacob@stollerstrategies.com)), est un auteur et un chercheur indépendant de Toronto.



# D'un seul clic, obtenez des heures-crédits FPCPP de CMA Canada!

Grâce à nos cours en ligne, il est facile d'allier une expertise en comptabilité à des compétences de pointe en gestion, un gage de succès.

## *Profitez de cette offre...*

CMA Canada offre GRATUITEMENT à ses membres les cours suivants :

- ▶ Certificat en gestion stratégique
- ▶ L'ABC du commerce électronique – Niveau 1
- ▶ Présentation sur la protection des renseignements personnels
- ▶ Introduction au commerce international

## *Maintenez votre avantage concurrentiel...*

Inscrivez-vous à une gamme complète de cours dans des secteurs clés :

- ▶ Gestion
- ▶ Leadership
- ▶ Fonctions administratives
- ▶ Communications
- ▶ Avancement professionnel

## *Enrichissez vos compétences professionnelles...*

Voici quelques-uns des cours conçus par CMA Canada :

- ▶ Le tableau de bord équilibré
- ▶ Le réaménagement de la fonction financière
- ▶ La gestion stratégique des coûts
- ▶ L'analyse de la rentabilité de la clientèle

Chacun de ces cours de CMA Canada donne droit à 9 heures-crédits FPCPP.



**Comptables  
en management  
accrédités<sup>MC</sup>**

**Inscrivez-vous aux cours en ligne dès aujourd'hui!**  
[www.cma-canada.org/Formationenligne](http://www.cma-canada.org/Formationenligne)

Il suffit d'une connexion Internet pour avoir accès aux cours en tout temps. Utilisez votre numéro matricule pour vous inscrire.

Pour en savoir plus sur les tarifs de groupe, renseignez-vous auprès de notre partenaire de formation en ligne, par téléphone ou sur Internet.

vubiz.com | 1 866 468-8249



# ASSURANCES HABITATION ET AUTO DE GROUPE

pour les membres de CMA Canada



## SIMPLIFIEZ-VOUS LA VIE AVEC DE BONNES PROTECTIONS... ET ENCORE PLUS GRÂCE À DES TARIFS DE GROUPE!

En tant que membre de **CMA Canada**, vous pouvez économiser sur vos assurances habitation et auto grâce à des **tarifs de groupe avantageux**, tout en profitant de **produits de haute qualité** et d'un **service exceptionnel**.

En tant que chef de file de l'assurance habitation et auto de groupe, nous offrons un large éventail de produits innovateurs. Ainsi, vous obtenez à coup sûr les protections qui conviennent le mieux à vos besoins particuliers et en prime... la tranquillité d'esprit!

Programme d'assurance recommandé par :



**Comptables  
en management  
accrédités<sup>MC</sup>**



**Assurance**

Meloche Monnex

Demandez une soumission et courez la chance de



**ÉCONOMISEZ GRÂCE À DES  
TARIFS DE GROUPE AVANTAGEUX**

[www.melochemonnex.com/smac](http://www.melochemonnex.com/smac)

**1 866 269 1371**

(Du lundi au vendredi, de 8 h à 20 h)

Le programme d'assurances habitation et auto de TD Assurance Meloche Monnex est souscrit par SÉCURITÉ NATIONALE COMPAGNIE D'ASSURANCE. Il est distribué par Meloche Monnex assurance et services financiers inc. au Québec et par Meloche Monnex services financiers inc. dans le reste du Canada.

En raison des lois provinciales, notre programme d'assurance auto n'est pas offert en Colombie-Britannique, au Manitoba et en Saskatchewan.

\*Aucun achat requis. Le concours se termine le 16 janvier 2010. Réponse à une question d'habileté requise. Les chances de gagner dépendent du nombre d'inscriptions admissibles reçues. Le règlement complet du concours est disponible sur le site [www.melochemonnex.com](http://www.melochemonnex.com).

Meloche Monnex est une marque de commerce de Meloche Monnex inc., utilisée sous licence.

TD Assurance est une marque de commerce de La Banque Toronto-Dominion, utilisée sous licence.