

JUILLET-AOÛT 2011

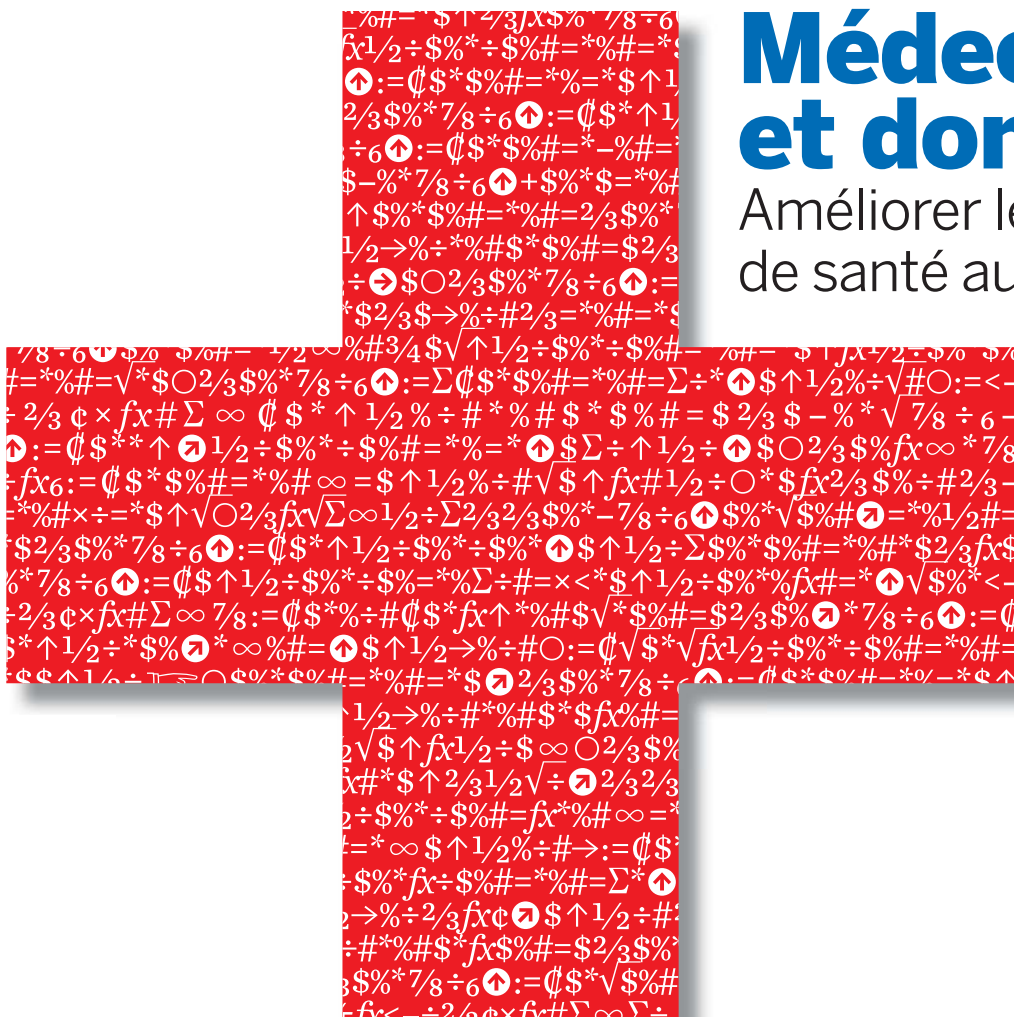
Stratégie : Désigner un gagnant
Consultation CMA-CA

Miser sur les cerveaux

Les lacunes de la formation en TI

Médecins et données

Améliorer les soins
de santé au Canada



Stimuler le rendement
de son équipe

La nouvelle norme :
le changement
continu

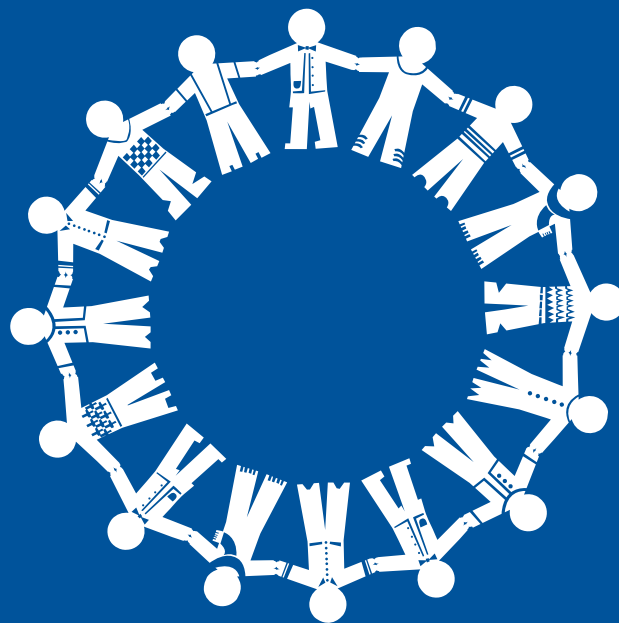


Pourquoi prenons-nous le temps de bien comprendre nos clients?
Parce qu'il nous tient à cœur de vous accompagner dans vos projets,
de partager vos défis et de vous voir réaliser vos rêves et vos ambitions.

TOUT EST POSSIBLE AVEC DE BONNES RELATIONS

Par notre engagement, nous avons gagné la confiance de plus de
50 000 clients d'affaires à travers le Canada.

BDO. AU-DELÀ DES APPARENCES.



Certification | Comptabilité | Fiscalité | Services-conseils
www.bdo.ca

BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L., une société canadienne à responsabilité limitée/société en nom collectif à responsabilité limitée, est membre de BDO International Limited, société de droit anglais, et fait partie du réseau international de sociétés membres indépendantes BDO. BDO est la marque utilisée pour désigner le réseau BDO et chacune de ses sociétés membres.





**LA SOCIÉTÉ DES COMPTABLES EN
MANAGEMENT DU CANADA**

1400 – 1 Robert Speck Pky.
Mississauga (Ontario) L4Z 3M3
905 949-4200
www.cma-canada.org

ÉDITRICE EN CHEF

Suzanne K. Godbehere
905 949-3106 sgodbehere@cma-canada.org

**DIRECTRICE DES PUBLICATIONS
ET RÉDACTRICE EN CHEF**

Mara Gulens
905 949-3126 mgulens@cma-canada.org

ASSISTANTE D'ÉDITION

Kim Pittaway

RÉVISEUR

R. Franklin Carter

RÉDACTRICE, RECHERCHE

Andrea Civichino
905 949-3109 acivichino@cma-canada.org

CONCEPTION GRAPHIQUE ET PRODUCTION

Hambly & Woolley Inc. 416 504-2742
hamblywoolley.com

SERVICES DE TRADUCTION

Ruth Samson, Hélène Arseneault
514 878-1105 traduction@cma-canada.org

MARKETING ET COMMUNICATIONS

Cindy Mantione
905 949-3116 cmantione@cma-canada.org

COLLABORATEURS

Robert Adolph, Melissa Campeau, Andrea Civichino,
John Cooper, Matt Davies, Jeremy Hutcheson,
Brett Knowles, Paul Lima, Brigitte Pelletier,
Robert Rafton, Stuart Rudner, John Schofield,
Jacob Stoller, Joy Thomas

CHARGÉS DE COMPTE

Online Magazine Marketing
473 Kingswood Rd., Toronto (Ontario) M4E 3P4
Martin White
416 726-7435 marty.white@sympatico.ca
Gwen Dunant
416 778-4954 gwendunant@rogers.com
Télécopieur : 416 778-4954

TIRAGE ET ADMINISTRATION

Pour les demandes de renseignements et les avis de changement d'adresse,
s'adresser à Suzanne Maunder par téléphone au 905 949-3127 ou par
courriel à l'adresse smaunder@cma-canada.org.

CMA magazine est publié six fois l'an par La Société des comptables en
management du Canada (CMA Canada). Les articles et les annonces
publicitaires publiés ne reflètent pas nécessairement les opinions de
CMA Canada.

© La Société des comptables en management du Canada, 2011. Tous droits
réservés. Aucun extrait de la présente 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 La
Société des comptables en management du Canada ou l'obtention d'une
licence d'Access Copyright. Pour obtenir une licence, visitez le site à l'adresse
www.accesscopyright.ca ou composez le 1 800 893-5777.

ABONNEMENTS

Membres : 15 \$ (TVH en sus)
Non-membres : 15 \$ (TVH en sus)
États-Unis : 40 \$ (monnaie américaine seulement)

EXEMPLAIRES NON LIVRÉS

Postes Canada : retourner les exemplaires non livrés à CMA magazine
1400 – 1 Robert Speck Pky., Mississauga (Ontario) L4Z 3M3

Les produits et services mentionnés dans CMA magazine ne sont ni
commandités ni parrainés par CMA Canada ou ses sociétés ou l'Ordre affiliés.
Pour obtenir plus de renseignements sur ces produits et services, veuillez
communiquer directement avec les annonceurs.

Imprimé au Canada par Ironstonemedia
www.ironstonemedia.com

Envois de publications canadiennes – Convention de vente n° 40064728
Port payé à Toronto
Répertorié dans l'Index de périodiques canadiens. ISSN 1926-4550



Que pensez-vous du projet de fusion des CMA et des CA?

Voilà certainement le sujet de l'heure depuis mon arrivée au magazine. Partout au pays, des CMA participent à des échanges publics et à des tribunes en ligne à www.cpacanada.ca. (Pour en savoir plus sur le point de vue de CMA Canada, voir l'article de **Joy Thomas**, à la page 11.)

Faire connaissance avec vous constitue pour moi une priorité, et les discussions concernant la fusion m'ont appris énormément sur les CMA. Chose certaine, vous êtes extrêmement passionnés à l'égard de votre titre et de votre créneau distinctif. Vous savez ce que vous représentez et vous êtes conscients de votre valeur.

En parlant avec les CMA et en écoutant vos propos lors de conférences et en ligne, j'ai aussi appris que vous possédiez plusieurs facettes.

Vous êtes innovateurs, comme en témoignent les efforts de **Matt Milovick** consacrés à l'expansion des locaux de l'Institut universitaire de technologie de l'Ontario et à la revitalisation du centre-ville d'Oshawa (page 14). Vous êtes également persévérants, à l'instar de **Paul Goodyear** qui a longuement travaillé à l'élaboration de nouvelles normes comptables et dont le portrait est présenté dans la chronique En vedette (page 38).

Enfin, comme le montre notre article vedette « Plus ça change, plus c'est pareil! » (page 26), les CMA sont à l'avant-garde du changement dans un monde des affaires qui est maintenant en constante mutation.

Comme toujours, j'espère connaître vos impressions. Quel article a le plus retenu votre attention? Qu'espériez-vous trouver dans ce numéro de *CMA magazine* qui n'y était pas? Quel sujet ou quelle personne, selon vous, mérite un article dans ces pages? Veuillez nous le faire savoir.

Bonne lecture!

Mara Gulens

Directrice des publications
et rédactrice en chef
mgulens@cma-canada.org





**Comptables
en management
accrédités^{MC}**

Créez des possibilités.^{MC}

Être créatif, ce n'est pas seulement faire preuve d'originalité, d'innovation et d'imagination. C'est aussi laisser libre cours à sa pensée pour faire en sorte que les organisations demeurent pertinentes et compétitives dans le contexte économique d'aujourd'hui. Les CMA mettent à profit leur bagage exclusif de compétences en comptabilité, en gestion et en stratégie pour créer des possibilités au sein de secteurs d'activité diversifiés et dynamiques.

Intégrez à votre champ de recrutement plus de 40 000 CMA qualifiés et 10 000 candidats au titre de CMA. Le site Carrefour de l'emploi vise à proposer les meilleurs débouchés aux meilleurs postulants parmi les CMA qui cherchent un emploi.

Carrefour de l'emploi de CMA Canada
www.cma-canada.org/carrefourdel'emploi

Avantages pour l'employeur

- Économie de temps et d'argent pour recruter
- Accès à une banque de plus de 12 000 CV de CMA professionnels
- Affichage confidentiel de postes au besoin
- Gestion des postes et des candidatures depuis un seul et même endroit

Avantages pour le chercheur d'emploi

- Confidentialité absolue des renseignements personnels
- Accès aux emplois des meilleurs employeurs
- Possibilité d'afficher jusqu'à 3 profils de carrière distincts
- Alerte de nouveaux postes affichés grâce aux agents de recherche personnalisés

RéseauCiblé
WORKOPOLIS



16



36



18

Table des matières

JUILLET-AOÛT 2011

ARTICLES DE FOND

18 **Améliorer les soins de santé au Canada : l'expérience albertaine** nous montre comment une province aide les médecins à créer des efficacités pour améliorer les soins de santé. *Par Robert Adolph, CMA*

22 **Comblé l'écart** : convertir la stratégie en performance est le plus grand défi qu'une équipe de direction ait à relever. Voici cinq étapes simples qui peuvent aider votre organisation à concrétiser sa stratégie. *Par Brett Knowles*

26 **Plus ça change, plus c'est pareil** et les périodes de turbulence se succèdent sans cesse. Voyons comment les entreprises peuvent planifier et rechercher des solutions originales pour continuer de reposer sur des assises solides. *Par Paul Lima*

RUBRIQUES

- 7** RÉACTIONS
- 8** DIGNE DE MENTION
- 11** POINT DE VUE

CHRONIQUES

- 12** ENTRETIEN avec l'auteur James Quigley
- 14** INNOVATION Le déménagement de l'université revitalise Oshawa
- 15** RECHERCHES Compétence et polyvalence
- 16** STRATÉGIE Désigner un gagnant
- 30** ÉQUILIBRE Le stress en double
- 32** CAPITAL HUMAIN Miser sur les cerveaux
- 34** QUESTIONS DE DROIT Motif valable n'est pas peine perdue
- 36** TECHNOLOGIES Les lacunes de la formation en TI
- 38** EN VEDETTE Une âme de missionnaire

Programmes de perfectionnement professionnel et de formation des cadres de l'Université Cornell

RÉDUCTION DE

30 %
POUR LES
CMA

CMA Canada se réjouit de poursuivre sa collaboration avec EarningThroughLearning.com pour vous offrir un apprentissage en ligne de calibre supérieur grâce auquel votre carrière progressera. Les cours en ligne d'eCornell procurent aux CMA les avantages de l'apprentissage à toute heure et en tout temps, avec l'aide en ligne d'animateurs experts dans leur secteur et la collaboration interactive d'un groupe de pairs à l'échelle internationale.

Exemples de cours :

- Comment déterminer et mesurer le risque et le rendement, et comment intégrer ces paramètres aux décisions d'investissement
- La mobilisation de capitaux : processus, intervenants et considérations stratégiques
- Les principes du mentorat
- Cartographie du territoire politique des alliés et des opposants
- La prise de décisions de gestion
- Tactiques et compétences en négociation

(*Chacun des cours qui précèdent donne droit à un crédit de 7 heures de FCPP)

Voici comment **Joddi Goertzen**, CMA, chef des services comptables de DynaVenture Corporation, décrit son expérience d'apprentissage :

« Lorsque j'ai pris connaissance pour la première fois de l'existence du cours sur la **maîtrise de la valeur temporelle de l'argent**, j'ai interrogé des collègues CMA pour savoir ce qu'ils en pensaient et j'ai reçu des réponses positives enthousiastes. Je dois dire que le cours était clair et concis, et qu'il a comblé toutes mes attentes. Il portait sur des notions applicables tant à mes activités professionnelles qu'à mes activités personnelles. Je le recommande vivement! »

Pour voir la liste complète des cours et des programmes offerts par eCornell et pour vous inscrire, visitez le site à l'adresse : www.cma-canada.org/ecornell



Comptables
en management
accrédités^{MC}



D'une pierre trois coups!

Vous voulez 1) échanger avec d'autres lecteurs, 2) contribuer au succès de *CMA magazine* et 3) voir votre nom publié? Envoyez-nous un courriel!



Je suis CMA depuis bon nombre d'années et je me réjouis toujours à la perspective de recevoir mon magazine. Dans le numéro de mars-avril, le magazine a atteint un nouveau sommet avec l'opinion franche exprimée par M. Rosen sur l'adoption des IFRS. Et moi qui pensais être le seul de cet avis!

–David P. Blais, CMA
Gatineau (Québec)

Le nouveau *CMA magazine* (le numéro inaugural) a fière allure et il est facile à lire, mais je n'aime pas trop cette pratique de terminer à la fin de la publication un article amorcé plus tôt dans le magazine. Ce serait bien si tous les articles se poursuivaient à la prochaine page disponible.

–Rick Zebryk, CMA
Whitby (Ontario)

Notre réponse : *Cette pratique nous dérangeait aussi et nous croyons avoir résolu efficacement le problème. Qu'en pensez-vous?*

Bien que le nouveau magazine ait gardé assez d'éléments de l'ancienne version pour conserver son identité, il est mieux organisé et plus facile à lire. Je suis très heureux de découvrir de nouvelles chroniques simples et efficaces comme celles sur la rédaction commerciale et un article sur la gestion du temps (dans le numéro inaugural), des sujets aussi pertinents à nos environnements de travail que les nouvelles normes IFRS. Bravo pour cette refonte!

–David Crews, CMA
Hall Beach (Nunavut)

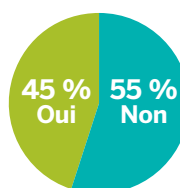
Le remarquable article sur l'informatique en nuage (mars-avril) était bien documenté et rédigé, et il soulevait des considérations très sérieuses dans un style simple. J'ai fait lire cet article à mes collègues de l'Université York.

–Phuong Nguyen, candidate au titre de CMA
Toronto (Ontario)

Le plus récent numéro de *CMA magazine* (mai-juin) renferme une foule d'articles sur des sujets inhabituels comme la planification financière personnelle, la gestion des risques, les impôts des particuliers et la planification successorale. Je pense que de nombreux CMA œuvrent dans ces domaines et qu'ils trouveront ces articles pertinents.

–Dean Taylor, CMA
Collingwood (Ontario)

Réponse à notre sondage



C'est serré! Dans le numéro de mai-juin, nous vous demandions si, selon vous, les tablettes PC transformeront l'expérience des CMA en 2011.

- « Je m'en sers déjà pour terminer ma formation dans le cadre du PLS (Programme de leadership stratégique). C'est beaucoup plus facile de lire les articles sur une tablette. »
- « Elles n'auront aucune incidence parce que peu de gens vont les adopter. »
- « Les CMA qui se déplacent beaucoup vont probablement aimer les tablettes PC. Mais je pense que leurs limites annuleront leurs avantages. »

Qu'en pensez-vous? Quels conseils donneriez-vous à des CMA en début de carrière?

Faites-nous connaître votre opinion à sondagesmagazine@cma-canada.org, ou répondez en ligne à cmamagazine.ca.



Vos lettres à la rédaction sont les bienvenues.

Voici notre adresse :

CMA magazine
1400 – 1 Robert Speck Pky.
Mississauga (Ontario) L4Z 3M3
Canada
Courriel : lettres.redaction@cma-canada.org

Veillez noter que nous pouvons modifier ces lettres par souci de clarté et de concision.



Nouvelles récentes et d'intérêt

AFFAIRES COURANTES

Une crise, que faire?

D'après les résultats d'un sondage publié par l'Institut canadien de relations avec les investisseurs (CIRI) et Fleishman-Hillard Inc., la plus grande erreur des entreprises, en période de crise, est de ne pas communiquer ouvertement avec les parties prenantes et les employés.

Ce sondage, ciblant les cadres de relations avec les investisseurs et les analystes financiers de sociétés nord-américaines, portait sur la préparation à une crise dans l'exploitation (touchant les affaires courantes) ou dans l'ensemble de l'entreprise (englobant l'équipe de direction et les finances).

Il a permis de découvrir que beaucoup d'entreprises sont conscientes des effets néfastes d'une crise sur leur chiffre d'affaires, leur réputation et la valeur de leur action, mais que peu d'entre elles ont un plan de gestion de crise efficace.

L'une des façons de se préparer au pire, selon le CMA, consiste à planifier à l'aide de scénarios. *Planifier à l'aide de scénarios : une méthode pour naviguer dans un monde incertain* est une politique de comptabilité de management (PCM) visant à fournir aux CMA les outils nécessaires pour diriger un programme de création de scénarios ou y participer.

Une connaissance pratique de cet outil amène les CMA à appliquer les principales disciplines de la comptabilité de management, dont les suivantes :

- gestion des coûts;
- analyse de rentabilité;
- gestion des risques;
- mesure de la performance;
- planification opérationnelle et stratégique;
- budgétisation et prévisions.

Pour télécharger une copie de la politique, allez à l'adresse www.cma-canada.org/PCM.htm.

ARGENT NEUF

Le Canada émet des billets en polymère

Cet automne, des billets de banque en plastique commenceront à circuler au Canada.

La Banque du Canada mettra en circulation des billets en polymère de 100 \$ en novembre, et d'autres de 50 \$ en mars 2012. Les coupures de 20 \$, 10 \$ et 5 \$ seront émises avant la fin de 2013.

Pour faciliter la transition, la Banque du Canada collabore avec les institutions financières et les fabricants de matériel de traitement des billets.



SANTÉ MENTALE

Promouvoir la santé, le travail et le mieux-être

Le stress et la dépression liés au travail coûtent à l'économie canadienne 35 millions de journées de travail perdues et 35 milliards de dollars en perte de productivité par année, d'après le Global Business and Economic Roundtable on Mental Health.

Du 4 au 6 octobre, Toronto accueillera le 15^e congrès annuel Santé, travail et mieux-être, qui lancera un appel aux secteurs privé et public du Canada afin qu'ils fassent de la santé organisationnelle un impératif d'affaires.

« À mesure que les entreprises subissent des restructurations et des compressions, le travail s'intensifie et la fidélité du personnel en ressent les effets, explique Deborah Connors, fondatrice et présidente du congrès. Il est essentiel d'avoir un milieu de travail sain, qui préconise le bien-être. »

Pour obtenir plus de renseignements, consultez le site à l'adresse www.healthworkandwellness.com.

UNE QUESTION DE CHOIX

La conciliation travail-famille

Parvenez-vous à trouver du temps pour les choses importantes dans votre vie?

Pour les comptables en management canadiens, le plus grand défi réside dans la **gestion du temps et la conciliation travail-famille**. Selon une enquête menée par Sage North America, un fournisseur mondial de services et de logiciels de gestion d'entreprise (comptabilité et consultation) auprès d'un réseau de plus de 900 membres au Canada, rester à la fine pointe de la technologie est aussi une préoccupation importante.

Les résultats de l'enquête montrent un contraste marqué par rapport aux comptables en management américains, dont les plus grands défis seraient la recherche de nouveaux clients, la maîtrise de lois fiscales complexes et changeantes, et l'incidence des nouveaux règlements et normes sur les petites entreprises.

Les répondants canadiens seraient aussi plus lents à adopter les réseaux sociaux que leurs homologues américains.

Difficilement vécue par les Nord-Américains, la conciliation travail-famille ne pose pas un problème aussi sérieux ailleurs dans le monde. Ainsi, en Europe, les résultats de l'Initiative « Vivre mieux » (www.oecdbetterlifeindex.org) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) établie à Paris, qui examine la conciliation travail-famille dans 34 de ses États membres, montrent que certains employés y parviennent mieux que d'autres.

L'indice issu de cette initiative se fonde sur trois indicateurs : le temps consacré aux activités personnelles, le taux d'emploi chez les femmes qui ont des enfants âgés de 6 à 14 ans et le nombre d'employés qui travaillent plus de 50 heures par semaine. Les cinq pays en tête du classement de la meilleure conciliation travail-famille sont le Danemark, la Norvège, les Pays-Bas, la Finlande et la Belgique.



INVESTIR

Des occasions en Europe

L'Europe est une destination attrayante non seulement pour voyager, mais aussi pour investir.

Cette opinion a été émise dans un récent numéro de *PwC Capital Markets Flash*. Le rapport explique les incidences possibles des divergences politico-économiques persistantes en Europe sur les entreprises et les marchés financiers canadiens.

« Pour ceux qui ont des visées à long terme, l'évolution rapide de la conjoncture en Europe peut être une occasion d'investissement, affirme Kristian Knibutat, leader national du groupe Transactions de PwC. Beaucoup d'entités canadiennes ont tiré parti des difficultés politiques et économiques du Vieux Continent en faisant des acquisitions fondées sur une approche par pays ou sur une analyse ascendante. »

Il faut toutefois tenir compte du risque associé à la conclusion de transactions dans un contexte politiquement instable.

« S'il y a une leçon à tirer de la crise du crédit de 2008, c'est qu'il importe aussi de planifier en vue du pire et que ce n'est pas toujours un effort inutile », ajoute Kristian Knibutat. Il est crucial de savoir déceler et comprendre les impondérables afin de planifier en conséquence.

Ce rapport résume les quatre grandes issues de la crise européenne : lenteur soutenue de la croissance économique, volatilité de l'euro, contagion entre les actifs et éclatement de la zone euro ou contagion politique.

Le rapport (vol. 4, n° 13) se trouve sur le site à l'adresse www.pwc.com/ca/cm.f.

CMA ONTARIO

Pour s'intégrer, il faut réseauter

En Ontario, 20 % des nouveaux CMA sont des professionnels formés à l'étranger (PFE), et certains connaissent mal la culture et les pratiques canadiennes en affaires.

C'est du désir d'aider les PFE à réussir en tant que CMA qu'est né le Centre for Internationally Educated Professionals in Business de CMA Ontario, à Toronto. Ce centre aide les nouveaux arrivants au pays à :

- rencontrer des professionnels chevronnés pour entendre leurs histoires de réussite;
- comprendre le cheminement de carrière de PFE qui sont aujourd'hui contrôleurs de grandes sociétés, directeurs financiers ou PDG;
- se fixer des objectifs professionnels réalisables;
- réseauter avec des confrères;
- obtenir de la formation en vue d'améliorer leurs compétences techniques et leurs aptitudes en communication.

Pour obtenir plus de renseignements, consultez le site à l'adresse www.pdi-cma.com/IEP.

OBTENIR UN EMPLOI

Au-delà du CV

Votre CV vous a aidé à obtenir l'entrevue, mais comment réussir à décrocher le poste convoité?

Selon un sondage d'Accountemps, réalisé auprès de 270 directeurs financiers provenant d'un échantillon aléatoire de sociétés canadiennes comptant 20 employés ou plus, aujourd'hui, les employeurs recherchent des indices moins évidents pour décider si le candidat a le profil de l'emploi.

On leur a demandé : « Quand vous faites passer une entrevue à un candidat, quelle est votre question préférée? » Leurs réponses se classent en trois catégories : les questions sur la façon de travailler du candidat et sur ses qualités personnelles, les questions sur l'emploi ou sur l'entreprise, et les questions liées aux compétences du candidat.

« Les responsables de l'embauche estiment pouvoir se faire une bonne idée des compétences techniques d'un candidat à la lecture de son CV et de sa lettre de présentation, précise Kathryn Bolt, présidente de la division canadienne d'Accountemps. En entrevue, les employeurs cherchent davantage à découvrir si la personnalité du candidat et sa façon de travailler conviennent à l'entreprise. Les demandeurs d'emploi doivent être disposés à discuter ouvertement de leurs forces, de leurs champs d'intérêt et de leur attitude à l'égard du travail. »

Voici quelques-unes des questions les plus fréquentes, suivies de questions plus originales.

Les bonnes vieilles questions

- Où vous voyez-vous dans cinq ans?
- Quelles sont vos forces et vos faiblesses?
- Parlez-moi de vous.
- Parlez-moi de votre expérience passée.
- Pourquoi devrions-nous vous embaucher?

Pour en savoir davantage sur la personne

- Si vous ne postuliez pas pour cet emploi, que feriez-vous?
- Parlez-nous de la dernière fois où vous avez aidé quelqu'un sans qu'on vous l'ait demandé.
- Quels sont vos passe-temps?
- Quelle est la pire erreur que vous ayez commise et quelle leçon en avez-vous tirée?

Pour déstabiliser le candidat

- Si vous étiez un arbre, quel arbre seriez-vous et pour quelle raison?
- Combien de temps passez-vous devant votre ordinateur?
- Si vous faisiez passer une entrevue à un candidat, quelle serait la question la plus déstabilisante que vous lui poseriez? Maintenant, répondez vous-même à cette question.

DONNER EN RETOUR

Les avantages du mentorat

Le mentorat peut aider quiconque à toute étape de sa carrière. Il ne profite pas uniquement aux débutants, déclare David King, président des activités canadiennes de Robert Half Management Resources.

« La conjoncture difficile des dernières années a accentué l'importance d'avoir un mentor pouvant fournir de précieux conseils sur plusieurs questions ou dilemmes d'ordre professionnel », affirme-t-il.

Voici quatre conseils pour tirer le maximum de l'expérience de mentor :

- **Connaissez vos points forts. Quels sont les apprentissages les plus utiles que vous avez faits au cours de votre carrière? Songez à ce que vous pouvez transmettre à un débutant.**
- **Ne vous fiez pas à un programme officiel. De nombreuses entreprises ne disposent pas d'un programme de mentorat, et celles qui en ont un sont peut-être en train de le relancer à la suite de la récession. Si vous pouvez aider quelqu'un, offrez-le lui.**
- **Ne vous limitez pas aux recrues. Les professionnels de tous les échelons peuvent profiter du mentorat. Ceux qui souhaitent obtenir une promotion ou changer de voie pourraient être intéressés par vos conseils.**
- **Soyez à l'écoute. Les meilleurs mentors sont souvent ceux qui savent être à l'écoute. Tâchez de comprendre la situation et les plus grands besoins du mentoré avant de dispenser vos conseils. Parfois, votre rôle ne consiste qu'à écouter et donner votre point de vue.**

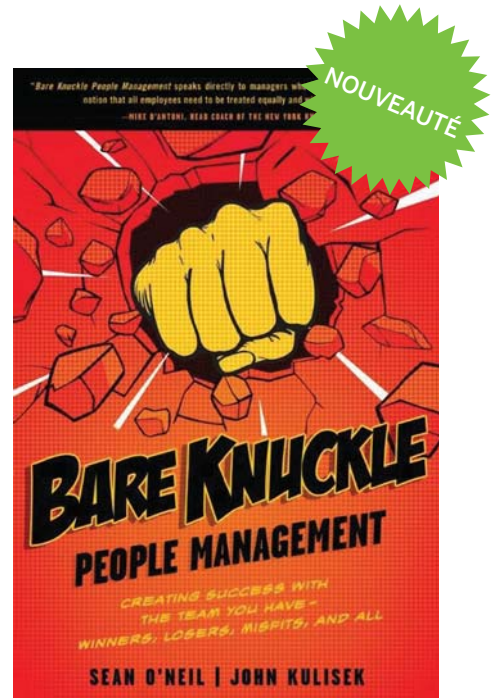
LIVRES

Bare Knuckle People Management

Comme gestionnaire, comment tirer le maximum des membres de votre équipe étant donné que chacun est différent?

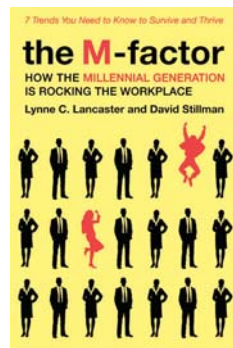
Selon les auteurs, les gestionnaires doivent déterminer les besoins de chaque employé et y répondre. Le succès d'une équipe ou d'un service, disent-ils, ne réside pas dans les programmes traditionnels de formation, mais dans l'utilisation des compétences pour lesquelles les employés ont été embauchés au départ.

Bare Knuckle frappe fort. La première partie traite de principes liés aux relations humaines et de la gestion de votre équipe. Suit un examen des différents membres de l'équipe. Vous ferez connaissance avec des personnages aux traits de personnalité distincts – le Dépendant, la Dynamo, le Confiant et le Surmené – et apprendrez comment gérer chaque type. Vous découvrirez ensuite comment travailler avec votre équipe et utiliser diverses stratégies pour accroître la productivité de chaque employé.



Auteurs : Sean O'Neil et John Kulisek
Éditeur : BenBella Books

The M-factor: How the Millennial Generation Is Rocking the Workplace



Ce n'est pas le genre d'appel téléphonique auquel s'attend un gestionnaire : le parent d'un nouvel employé téléphone pour savoir si tout va bien. Pourtant, s'il faut en croire Lynn Lancaster et David Stillman, consultants réputés spécialisés dans les différences générationnelles, cet employé est un exemple type de la génération du millénaire.

Ceux qu'on peut appeler les « enfants du millénaire » (nés entre 1982 et 2000) possèdent des caractéristiques distinctes : leurs parents ont été plus présents; ils ont le sentiment que tout leur est dû et ont des attentes élevées; ils souhaitent occuper un emploi valorisant, veulent que tout aille vite, sont habitués à collaborer à des projets collectifs et s'attendent à avoir un accès continu à des réseaux sociaux. Un chapitre sur leur besoin de rapidité renferme une analyse fouillée du mode multitâche; un autre sur la collaboration révèle que la majorité

des enfants du millénaire peuvent aussi travailler de manière autonome.

Comme les employés de cette génération croient que tout leur est dû, cela engendre parfois des situations embarrassantes – par exemple, lorsqu'une nouvelle recrue envoie un courriel à un haut dirigeant. L'ouvrage contient de nombreux portraits sur les caractéristiques spécifiques des enfants du millénaire et leurs comportements au travail. Mais il ne cherche pas à condamner : les auteurs associent chaque portrait aux conclusions de leurs études de marché et font des recommandations aux gestionnaires qui veulent obtenir de bons résultats de toutes les générations.

Tout gestionnaire qui doit interagir avec des employés de cette génération – et avec leurs parents – trouvera ce livre très utile.

Auteurs : Lynne Lancaster et David Stillman Éditeur : HarperCollins
Critique : Patrick Buckley, CMA

Un dialogue de longue date et fructueux

Les CMA et les CA discutent d'unification.

Par **Joy Thomas**, FCMA

LORSQUE LES CMA ET LES CA DU CANADA ont annoncé à la fin de mai dernier qu'ils avaient entamé des pourparlers exploratoires en vue d'unifier la profession comptable, de nombreux commentaires se sont élevés rappelant la tentative avortée de 2004. Cependant, l'unification de la profession comptable au Canada est un sujet aussi vieux que les organismes de comptabilité nationaux eux-mêmes.

Depuis la création de notre organisation, dans les années 20, presque chaque décennie, des comités se sont réunis, des rapports ont été préparés et des négociations ont été engagées en vue de rationaliser la structure de la profession comptable.

Les motifs d'une unification ont évolué, certes, mais j'estime que nos organisations respectives ont toujours été mues par une conviction commune. Elles étaient prêtes à transcender la concurrence parfois vive qu'elles se livrent pour doter l'ensemble de la profession comptable d'assises plus robustes.

Cette multiplication de tentatives infructueuses est révélatrice, particulièrement du fait qu'après chaque échec nos organisations ont jugé nécessaire de se remettre à la tâche.

On définit souvent la folie comme un entêtement à faire et à refaire la même chose en s'attendant à un résultat différent. Mais que nos membres se rassurent : nous avons beaucoup appris des tentatives d'unification passées et nous avons modifié notre approche sous deux angles importants.

Un nouveau départ

Premièrement, nous consultons nos membres avant d'élaborer des propositions concrètes. Deuxièmement, nous

explorons une formule qui permettrait à tous les membres de conserver le titre professionnel pour lequel ils ont tant travaillé et dont ils sont fiers.

Qui plus est, les motifs d'unification de la profession au Canada se sont multipliés et sont devenus plus pressants. Devant l'émergence de titres comptables internationaux et de normes internationales de comptabilité et de certification, il est plus important que jamais que les comptables canadiens parlent d'une même voix forte sur la scène mondiale.

Au Canada, on constate une convergence croissante dans divers domaines d'exercice. Les CMA s'engagent dans le champ de la certification, et de plus en plus de CA travaillent et font même leur stage hors du champ de l'expertise comptable. Les frontières traditionnelles entre les titres s'estompent et notre structure réglementaire complexe et coûteuse se fait désuète.

Sous le chapeau d'un nouveau titre, nous avons la possibilité de combiner notre expertise tant en comptabilité de management qu'en comptabilité générale, et d'atténuer la confusion qui règne sur le marché à propos des titres.

Depuis quelques mois, des membres des deux organisations ont engagé un dialogue fructueux sur l'état actuel de notre profession et sur les changements nécessaires pour que nous puissions collaborer à relever les défis de demain. Quelle que soit l'issue de nos discussions avec les CA, il ne fait aucun doute que la comptabilité au Canada en sortira plus forte.

Pour participer aux discussions, consultez le site à l'adresse www.cpacanada.ca. ■

Joy Thomas, FCMA, MBA, C.Dir.,
est présidente et chef de la direction de
CMA Canada.



Nous avons beaucoup appris des tentatives d'unification passées et nous avons modifié notre approche sous deux angles importants.



L'auteur **James Quigley** déboulonne les mythes sur le leadership traditionnel et propose un modèle plus collectif.

Par **Cindy Waxer**

Q. ■ ■ Dans votre ouvrage *As One: Individual Action, Collective Power*, vous déboulonnez le mythe voulant qu'il n'y ait que deux approches en matière de leadership.

R. : Aider un grand groupe de personnes très diverses à collaborer efficacement est un défi intemporel. Compte tenu des changements énormes qui se sont produits sur le marché depuis la récession, nous avons pensé qu'il était temps de réexaminer la notion de leadership. Avec une perspective plus large des modèles capables de susciter des comportements rassembleurs, il devient possible d'informer et d'assister les leaders afin que ceux-ci puissent établir un meilleur rapport avec leurs équipes et obtenir d'elles un engagement plus solide à l'égard des objectifs à atteindre.

Q. : Quels sont les huit modèles du comportement rassembleur ?

R. : Propriétaire et locataires; organisateur communautaire et bénévoles; chef d'orchestre et musiciens; réalisateur et concepteurs; général et soldats; architecte et bâtisseurs; capitaine d'une équipe sportive et coéquipiers; sénateur et citoyens.

Q. : Pouvez-vous décrire un des modèles proposés et expliquer en quoi il encourage les groupes à mieux fonctionner ?

R. : De nombreux ouvrages sur le leadership portent essentiellement sur les qualités d'un bon leader et sur les stratégies mises en œuvre pour amener l'équipe ou l'entreprise à accroître sa performance. Mais selon nous, le leadership – tout comme le défi qu'il pose – va bien au-delà du seul leader. Il faut aussi tenir compte de l'organisation et des gens que nous voulons diriger, c'est-à-dire les membres de l'équipe, puis créer entre le leader et le membre un lien qui favorisera un comportement rassembleur.

Q. : Selon vous, lequel des modèles proposés définit le mieux votre approche du leadership ?

R. : Mon modèle de prédilection est celui de l'architecte et des bâtisseurs. Avec 10 000 partenaires audacieux et très motivés,

je m'efforce de diriger avec des principes, dans un contexte que nous appelons la « liberté dans un cadre ». Je veux que mes partenaires se sentent pleinement habilités à agir, mais je tiens à ce qu'ils agissent dans les limites d'un cadre défini par nos valeurs. Je crois que notre approche « rassembleur » a élargi le dialogue.

Q. : Deloitte a récemment introduit l'application « As One » pour l'iPhone et l'iPad. De même, l'on sait que vous aimez faire part de vos opinions sur Twitter @ DeloitteCEO. En quoi les médias sociaux favorisent-ils la collaboration ?

R. : Nous cherchons à amorcer un dialogue. Nous aimerions que nos applications iPad et iPhone ainsi que notre site *As One* encouragent les gens à faire connaître leurs propres initiatives collectives. À mon avis, nous allons découvrir que le leadership collectif ne se limite pas à huit modèles.

Q. : Pour analyser les conditions d'une bonne collaboration, vous vous êtes penché sur 60 études approfondies de cas concrets. Selon vous, quelle organisation incarne aujourd'hui le leadership rassembleur ?

R. : Prenez l'énorme succès commercial d'Apple. Je crois que c'est l'exemple parfait du modèle « propriétaire et locataires ». Apple est le propriétaire des plateformes iPad et iPhone, et les locataires en sont les développeurs d'applications. L'entreprise a élargi l'ampleur de ses activités et augmenté le nombre de locataires qui veulent se rallier à elle; pourtant, les objectifs de ces derniers sont encore définis par le propriétaire, Apple. ■

.....
James Quigley est associé principal chez Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Il est l'auteur de l'ouvrage *As One: Individual Action, Collective Power*, rédigé en collaboration avec Mehrdad Baghai.

Politique de comptabilité de management

Leadership éclairé reconnu dans le domaine

	Date de publication
GESTION STRATÉGIQUE	
Planifier à l'aide de scénarios : une méthode pour naviguer dans un monde incertain	Mai 2010
Les dessaisissements	Juillet 2009
La prise de décision factuelle : la veille stratégique au service de la création de valeur	Juillet 2009
La mise en œuvre de la gestion par processus dans les organisations	Juillet 2009
Utilisation des cartes stratégiques pour accroître la performance des organismes sans but lucratif	Juin 2008
Utilisation des cartes stratégiques pour accroître la performance	Décembre 2007
Impartition des fonctions financière et comptable	Septembre 2007
La gestion stratégique de l'information à fournir aux conseils d'administration	Juillet 2007
GESTION DU RISQUE ET GOUVERNANCE	
La gestion du risque financier pour les comptables en management	Février 2009
La gestion des possibilités et des risques	Mars 2008
Détermination, mesure et gestion des risques organisationnels pour une meilleure performance	Juillet 2007
Intégration des risques sociaux et politiques dans la prise de décision	Juillet 2007
L'information sur les risques organisationnels aux fins de la prise de décisions internes et externes	Décembre 2006
La gestion de la continuité de l'entreprise	Novembre 2006
GESTION DE LA PERFORMANCE	
Maturité de la gestion de la performance – Un cadre conceptuel	Janvier 2011
La durabilité environnementale : outils et techniques	Février 2010
La comptabilité de management appliquée à la chaîne logistique	Août 2009
Agir sur la valeur future : comment gérer votre capital intellectuel	Juillet 2008
MESURE DE LA PERFORMANCE	
La conception et la mise en œuvre d'un système de mesure de la performance	Avril 2010
Mesure de la performance des organismes sans but lucratif	Mai 2009
Évaluation de l'efficacité des initiatives de marketing sur Internet	Mai 2007
Évaluation de la performance TI	Janvier 2005
L'analyse de la rentabilité de la clientèle	Janvier 2000

Les politiques de comptabilité de management (PCM^{MD}) 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 et des sujets d'actualité et donne des conseils pratiques de mise en œuvre. Certaines PCM sont produites en collaboration avec l'American Institute of Certified Public Accountants et le Chartered Institute of Management Accountants.



Toutes les PCM actuelles sont accessibles sur le site Web de CMA Canada. Les CMA peuvent les télécharger gratuitement. Les non-membres peuvent également se les procurer à prix modique.

www.cma-canada.org/fondation

Le déménagement de l'université revitalise Oshawa

Matt Milovick, lauréat du prix CMA Creative Leadership Award

Par **John Schofield**

MOINS D'UN AN APRÈS ÊTRE DEVENU

CMA, Matt Milovick peut accoler un autre titre enviable à son nom : « HL », pour « héros local ».

M. Milovick est le distingué lauréat du CMA Creative Leadership Award de cette année, pour avoir mené une campagne de revitalisation du centre-ville d'Oshawa qui déperissait, et évité une grave crise quant à l'aménagement de l'espace à l'Institut universitaire de technologie de l'Ontario (IUTO), situé à Oshawa.

Natif d'Oshawa, il est vice-président de l'exploitation et du développement stratégique, ainsi que directeur financier intérimaire à l'IUTO.

Bénéficiant du plein appui de Ron Bordessa, président de l'IUTO récemment retraité, Matt Milovick a surmonté de redoutables obstacles pour mener à bien l'expansion des installations à service complet de l'université au centre-ville, qui devraient accueillir 4 000 étudiants dans trois facultés d'ici 2015.

« Ce qui a transformé l'université et la ville d'Oshawa, c'est un mélange d'approche créative à la résolution de problèmes, de collaboration, de leadership, de gestion stratégique et de vision », écrivait Ron Bordessa lorsqu'il a proposé la candidature de Matt Milovick.

Expansion au centre-ville

Les administrateurs de l'IUTO, fondé en 2003 avec un peu plus de 900 étudiants sur son campus situé en banlieue nord, avaient déjà songé à une expansion au centre-ville. Mais l'obligation de 220 millions de dollars que l'université avait émise au moment de sa fondation les empêchait de contracter un autre emprunt.

Cependant, à l'été 2009, l'université, qui était en plein essor (elle compte maintenant plus de 7 400 étudiants), faisait face à un manque criant d'espace. M. Milovick, arrivé à l'IUTO en 2007, avait déjà organisé le déménagement de 300 étudiants de la Faculté d'éducation au



centre-ville, mais, de toute évidence, cela n'était pas suffisant.

Matt Milovick envisagea de déplacer 1 300 étudiants de plus au centre-ville d'Oshawa, en y relogant la Faculté des sciences humaines, la deuxième en importance de l'université. L'un des plus grands obstacles était la réputation du centre-ville, considéré comme délabré, voire dangereux.

Capitale de l'automobile de l'Ontario, la ville avait subi les hauts et les bas de cette industrie. Afin d'obtenir du soutien pour ce déménagement, M. Milovick a consulté toutes les parties prenantes, dont l'administration de la ville d'Oshawa, des promoteurs externes et la Faculté.

Problèmes de financement

Matt Milovick a aussi démontré que le projet pouvait être financé au moyen du budget de fonctionnement de l'IUTO et d'une contribution de 7,5 millions de dollars de l'administration de la ville d'Oshawa, ce qui a éliminé le besoin d'emprunter.

Le nouvel établissement préserve le riche patrimoine architectural d'Oshawa, tout en favorisant la création d'une économie diversifiée et dynamique. « Cela a vraiment joué un rôle de moteur économique », explique M. Milovick.

Matt Milovick, qui avait entrepris sa carrière en administration postsecondaire à l'Université York en 1994, attribue largement la réussite du projet aux compétences très pratiques qu'il a acquises grâce au Programme CMA. « Sans ces compétences, explique-t-il, je n'aurais pas pu être aussi efficace. C'est la formation la plus précieuse que j'aie reçue à ce jour. » ■



Le taux d'inoccupation des locaux commerciaux a chuté, passant d'environ 20 % à moins de 10 %.



Oshawa voit son centre-ville revitalisé, une vraie bénédiction pour les commerçants.

John Schofield est un rédacteur pigiste de Toronto.



Compétence et polyvalence

Un message aux organisations

La crise financière mondiale hausse les exigences à l'égard des professionnels comptables.

Par **Andrea Civichino**

L'OUVRAGE DU COMITÉ DES PROFESSIONNELS COMPTABLES EN ENTREPRISE

(comité PAIB) de l'International Federation of Accountants (IFAC) intitulé *Competent and Versatile: How Professional Accountants in Business Drive Sustainable Organizational Success* vise à mieux faire connaître le rôle des professionnels comptables dans l'entreprise et à susciter le débat quant à ce qu'ils doivent accomplir pour répondre aux besoins des organisations qui les emploient.

« Avant même les auditeurs, les comptables en management ont le souci de veiller à la gestion efficace des organisations, affirme Stathis Gould, directeur technique principal du comité PAIB et l'un des auteurs du rapport. Ils jouent un rôle déterminant dans le succès de l'organisation à court, à moyen et à long terme. »

Cet ouvrage figurait parmi les sujets à l'ordre du jour du forum et du congrès du comité PAIB et de l'IFAC tenus à Melbourne (Australie) au début de mai.

Les délégués présents à la réunion se sont exprimés sur la façon dont les attentes des employeurs à l'égard des professionnels comptables en entreprise devraient évoluer, compte tenu des tendances mondiales et de la transformation des besoins organisationnels.

Les auteurs de l'ouvrage analysent ces attentes en regard de huit inducteurs de succès durable, notamment l'orientation clients et parties prenantes, l'efficacité du leadership et de la stratégie, et l'intégration de la gouvernance et du contrôle.

« Avant d'examiner les enjeux qui touchent les CMA, il faut déterminer ceux auxquels font face les organisations qui les emploient », explique Vincent Tophoff, directeur technique principal du comité PAIB de l'IFAC. Parmi ces enjeux figurent les progrès technologiques, l'environnement ainsi que la récente crise financière.

Meilleure gouvernance

CMA Canada, l'un des membres fondateurs de l'IFAC et fidèle participant au comité PAIB, était du nombre des organismes qui se sont penchés sur l'amélioration des pratiques en matière de gouvernance grâce à l'intégration de l'information financière et non financière.

La série d'entrevues de l'IFAC sur l'information – interviews de 25 chefs de file sur l'amélioration de la gouvernance et de l'information – a permis de cerner la nature du défi actuel sur le marché et la façon dont l'intégration de l'information permet de mieux comprendre la performance organisationnelle.

« La communication d'information non financière et d'information relative à la durabilité s'est accrue, mais souvent, l'analyse du sens véritable de cette information pour l'organisation est boiteuse ou insuffisante », selon Stathis Gould. Les organisations doivent livrer de l'information intégrée au terme du cycle économique et démontrer comment sont régies les stratégies et l'exploitation pour une performance sociale, économique et environnementale durable.

« Le processus d'information intégrée est un outil puissant. »

De l'avis de Vincent Tophoff, l'information intégrée peut mener à des stratégies et à des activités plus efficaces et mieux coordonnées. « Le processus d'information intégrée est un outil puissant permettant de mieux gérer le programme stratégique de l'organisation », affirme-t-il.

On peut se procurer sans frais les publications et les ressources documentaires de l'IFAC à l'adresse suivante : <http://web.ifac.org/publications>. ■

Andrea Civichino est rédactrice, Recherche, à CMA Canada.



Désigner un gagnant

Comment choisir la bonne cible d'acquisition?

Par **Matt Davies**

La récente acquisition de Skype au prix de 8,5 milliards de dollars est-elle une décision judicieuse de Microsoft?

STIMULER LA CROISSANCE PEUT SE

révéler une tâche délicate; voilà pourquoi de nombreuses sociétés comme Microsoft, après avoir évalué leur stratégie de croissance organique (interne), optent pour une fusion ou une acquisition (FA).

Une fois la décision prise, adopter la bonne marche à suivre permet d'avoir une approche structurée pour recenser, examiner et classer les acquisitions potentielles afin de choisir la meilleure cible.

Étape 1

Établir un plan d'acquisition

Un plan fournit au conseil d'administration, à la direction ou aux propriétaires de l'entreprise la possibilité d'intervenir dans le processus de sélection et favorise une bonne concordance des cibles avec les objectifs de l'organisation. Il faut ensuite trouver et choisir le candidat qui répond le mieux à la stratégie et aux objectifs généraux de croissance de l'entreprise.

Étape 2

Dresser la liste des candidats potentiels

Cette liste peut comprendre des sociétés ouvertes et des sociétés fermées. Il est souvent utile de consulter des sources internes (membres du conseil, dirigeants et employés) et des sources externes (capital-risqueurs, banquiers d'investissement, avocats, comptables

et analystes sectoriels). Pour chaque candidat retenu, rédigez une brève présentation en précisant les raisons de votre choix.

Étape 3

Élaborer un cadre stratégique

Au moment d'établir la longue liste de candidats potentiels, il est recommandé d'inclure toutes les entreprises œuvrant dans votre ou vos marchés et celles dont les activités se rapprochent étroitement des vôtres. La matrice à quatre quadrants, utilisée dans le cadre stratégique pour vous aider à mieux comprendre le marché, permet de visualiser plus facilement les sociétés qui, en raison de leur taille, sont en meilleure posture pour acquérir d'autres entreprises.

Il est souvent utile de comparer les cadres stratégiques au fil du temps pour voir l'évolution d'une société donnée et la transformation d'un marché ou secteur d'activité. Il est également important de comprendre la taille et les facteurs du marché, les taux de croissance et les tendances pour chaque marché étudié.

Étape 4

Connaître ses limites

Avant de considérer une fusion ou une acquisition, la société acquérante doit savoir quelle taille maximale de transaction elle peut envisager de manière

réaliste. Une autoévaluation rigoureuse des compétences fondamentales et de la capacité financière est essentielle. Il est impératif de comprendre les options à l'égard des liquidités, des capitaux propres et des créances, de déterminer s'il faudra obtenir de nouveaux capitaux ou contracter de nouveaux emprunts et de considérer les répercussions possibles sur les cotes de solvabilité et sur les actionnaires ou porteurs d'obligations.

Étape 5

Déterminer les critères de présélection

Réduisez maintenant le nombre de candidats. Utilisez des critères de sélection bien définis (p. ex., hausse du chiffre d'affaires, territoire). Cette liste devrait comprendre les candidats que peut acheter l'entreprise acquérante et ceux qui sont ouverts à l'idée de se faire acquérir. (Bien entendu, on ne peut le savoir avant d'avoir pris contact avec le candidat directement ou par l'entremise d'un intermédiaire.)

Pour les sociétés ouvertes, évaluez soigneusement l'incidence d'acquisitions potentielles sur le résultat par action (RPA). Il est souvent utile, quoique pas toujours nécessaire, de regrouper les candidats présélectionnés par thèmes d'investissement (ou stratégies d'acquisition). Par exemple, vous voudrez peut-être établir quels candidats renforceront ou consolideront vos activités principales, ou ceux qui favoriseront une mondialisation ou une expansion géographique. Certains candidats peuvent répondre à plus d'un objectif.

L'entreprise peut aussi décider de regrouper les candidats en fonction de la taille de la transaction : l'achat d'une petite ou moyenne entreprise complémentaire ou l'acquisition d'une grande entreprise ou sa fusion avec elle. La taille de l'entreprise acquise ou fusionnée a aussi une incidence sur les problèmes potentiels d'intégration.

Étape 6

Rédiger une brève présentation des candidats

La présentation du candidat doit inclure les éléments suivants : biographies des membres de la direction, renseignements sur les actionnaires, états financiers

récents, renseignements sur la clientèle, partenaires et fournisseurs, concurrents, information sur les produits ou services et faits nouveaux récents.

À cette étape, il est important de procéder à une évaluation préliminaire. Ce processus comprend l'analyse des données financières de l'entreprise, l'examen de transactions précédentes dans le même secteur d'activité et la réalisation, au besoin, d'une analyse initiale de l'accroissement ou de la baisse du résultat par action, fondée sur différentes évaluations. Cette analyse permettra d'établir des limites claires, dont un prix de rupture qui sera important au moment de la négociation de la transaction.

Étape 7

Classer les candidats présélectionnés

Les critères de classement seront fonction des objectifs stratégiques de votre entreprise.

Étape 8

Passer en revue les résultats et déterminer les étapes suivantes

Enfin, passez en revue les résultats avec l'équipe d'expansion de l'entreprise, avec la direction et, au besoin, avec le conseil d'administration ou le ou les propriétaires de l'entreprise dans le but d'atteindre un consensus sur le classement. On confirme alors la décision de poursuivre la démarche en communiquant avec le meilleur candidat.

Une fois qu'on a trouvé la bonne cible, il faut effectuer un contrôle préalable à l'acquisition et négocier la meilleure transaction possible avec la cible d'acquisition retenue. Les acquéreurs qui prennent le temps de trouver les bonnes cibles sont beaucoup plus en mesure de réussir la fusion ou l'acquisition (FA).

Il est clair que, aux yeux de Microsoft, Skype est la bonne cible. Grâce à elle, Microsoft a accès à de nouveaux clients ainsi qu'à une précieuse technologie de communications voix et vidéo qui pourra être intégrée à ses propres produits actuels et futurs. ■

.....
Matt Davies, CMC, est vice-président, expansion de l'entreprise, d'une société technologique mondiale établie à Ottawa.

Directives de Cisco Systems sur les FA

Cisco a adopté cinq grands critères d'évaluation qui sont pratiquement inviolables.

1/ La cible et Cisco doivent partager une vision d'avenir compatible, tant du point de vue du secteur d'activité que du produit.

2/ L'acquisition doit produire un gain rapide pour les actionnaires de Cisco, de préférence moins de 12 mois après l'achat.

3/ Les entreprises doivent partager une culture complémentaire ou, pour reprendre les mots de John Chambers, président et chef de la direction de Cisco, « la chimie doit opérer ».

4/ Il doit y avoir des gains à long terme pour les quatre principaux éléments constitutifs, soit les actionnaires, les employés, les clients et les partenaires commerciaux.

5/ Dans le cas d'acquisitions de grande taille, la société cible doit se trouver à proximité géographique d'un bureau de Cisco.

Source : *Inside Cisco: The Real Story of Sustained M&A Growth* par Ed Paulson



Améliorer les soins de santé au Canada



Par **Robert Adolph, CMA**
Introduction de **John Cooper**

L'expérience albertaine

LE RÉGIME DE SANTÉ PUBLIC DU CANADA PERD DU TERRAIN PAR RAPPORT À CEUX D'AUTRES PAYS INDUSTRIALISÉS.

Avec son financement public, son accessibilité, sa réceptivité et son professionnalisme, le système de soins de santé canadien a été le modèle à imiter pendant des années. Mais aujourd'hui, malgré des dépenses totales évaluées à quelque 191,6 milliards de dollars (environ 11,7% du PIB), il se laisse distancer.

« Au Canada, au cours de la dernière décennie, les dépenses de santé ont progressé à un rythme beaucoup plus rapide que la croissance de l'économie et celle de l'ensemble des recettes fiscales fédérales et provinciales », souligne Amin Mawani, FCMA, dans un rapport intitulé *Aller mieux à moindres coûts? L'optimisation des ressources dans les soins de santé au Canada*.

« Malgré d'imposants investissements dans ce domaine, les Canadiens ne tirent sans doute pas suffisamment de valeur d'un système de soins de santé qui se classe nettement à la queue du peloton des pays industrialisés en ce qui touche la productivité des sommes injectées. »

Selon Amin Mawani, professeur agrégé au Health Industry Management Program de la Schulich School of Business, « le Canada est arrivé le dernier des 30 pays figurant au classement de l'indice sur la performance des systèmes de santé au Canada et en Europe en 2008 et en 2009, et il s'est classé 25^e parmi 34 pays (dont les États-Unis étaient exclus) en 2010. Selon une enquête du Fonds du Commonwealth, le Canada se classe sixième parmi six pays à ce chapitre. »

Améliorer notre classement peut sembler un défi de taille. Pour faire une analyse de la position actuelle du Canada et des possibilités d'amélioration, *CMA magazine* a réuni les plus récentes statistiques comparatives ainsi que des données sur les tendances et les mesures adoptées par l'Alberta pour aider ses médecins à employer les données en vue d'une utilisation optimale des ressources. Nous vous présentons ici un portrait que nous espérons éclairant et inspirant.

Rôle des réseaux de soins de première ligne dans l'amélioration des soins en Alberta

Depuis cinq ans, bon nombre de provinces ont cherché à améliorer leurs services de soins de première ligne. Pour ce faire, l'Alberta a choisi un modèle de soins multidisciplinaire, soit le Primary Care Network (PCN). Je suis justement directeur général du PCN de Calgary Centre-Ouest.

Les PCN sont des groupes de médecins de famille qui travaillent ensemble. Ils relèvent de trois organismes : Alberta Health Services (AHS), l'Alberta Medical Association et Alberta Health and Wellness. La province compte désormais plus de 35 de ces groupes, et ceux-ci rassemblent la majorité de ses médecins de famille et offrent des soins à plus des deux tiers de sa population.

En collaboration avec diverses parties prenantes, le PCN élabore des programmes de soins de première ligne qui faciliteront la prise en charge des patients d'une communauté donnée. Il finance des initiatives favorisant l'accès, la promotion de la santé, la continuité des soins et le recours accru aux équipes multidisciplinaires.

En outre, un programme d'amélioration des processus d'une durée de 14 mois contribue à la réalisation des objectifs des PCN. Baptisé Access Improvement Measures (AIM), le programme vise à réduire les attentes inutiles et à redéfinir la prestation des soins cliniques afin d'optimiser l'accès aux soins de santé et la satisfaction des patients.

Pour cela, il faut équilibrer la demande (nombre de patients) et l'offre (disponibilité et accessibilité des médecins). En faisant l'analyse et le suivi des processus dans l'intention de réduire les délais, on améliore l'accès (c.-à-d., la possibilité de voir plus de patients), l'utilisation des ressources et l'expérience du patient.

Le fonctionnement du programme AIM

On affecte à chaque clinique du PCN qui veut participer au programme un facilitateur, qui travaille avec les médecins et le personnel de la clinique à :

- établir des objectifs d'amélioration – accès, optimisation des ressources et soins cliniques;
- dresser une carte des processus de travail pour déterminer des améliorations possibles;
- apporter des changements afin d'équilibrer l'offre et la demande, réduisant ainsi les retards et les listes d'attente;
- évaluer les résultats et faire un suivi pour assurer une amélioration continue.

Le programme AIM repose sur une approche semblable à celle de l'exercice de scénarimage enseigné dans les Programmes professionnels CMA. Pour rendre un processus plus efficient, il examine le déroulement du travail, la réduction des attentes, les reprises et la redondance, et l'élimination d'activités non liées à la valeur.

Plusieurs cliniques de l'Alberta ont mené le programme à terme. Les médecins participants ont eu des commentaires positifs et disposent maintenant des outils requis pour apporter des améliorations. Les patients se sont montrés réceptifs et obtiennent désormais des rendez-vous en temps opportun. De telles collaborations améliorent la qualité du système et réduisent les coûts de la santé. ■

.....
Robert Adolph, CMA, Ph.D., est directeur général de l'un des plus importants PCN de l'Alberta. Il a précédemment occupé les postes de directeur financier à la Stanton Territorial Health Authority et de directeur de l'exploitation dans une grande clinique de radiologie à Calgary.

Les soins de santé en chiffres

1 Au Canada, la plupart des patients sont soignés par des médecins qui travaillent seuls ou en petits groupes. Or, il est plus difficile pour ces derniers de faire des investissements qui amélioreront la technologie, la qualité et l'efficacité.

23 Selon le Fonds du Commonwealth, au Canada, seulement 23 % des médecins de première ligne utilisent les dossiers médicaux électroniques (DME), contre 79 % ou plus en Australie, aux Pays-Bas, en Nouvelle-Zélande et au Royaume-Uni.

1/3 Au Canada, le réseau de soins de première ligne fait peu appel à d'autres professionnels de la santé. Selon la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé (FCRSS), seulement le tiers des médecins canadiens disent faire régulièrement appel aux équipes interprofessionnelles, même s'il a été démontré que les modèles interprofessionnels ont une incidence favorable sur les prestataires, les patients et les processus.

48 Selon une étude comparative réalisée par le Fonds du Commonwealth en 2006, le Canada affichait, parmi sept pays, l'un des taux les plus faibles quant à la formation des médecins en méthodes et outils d'amélioration de la qualité, avec 48 % seulement des médecins de première ligne participant à des initiatives d'amélioration de la qualité.

Amélioration des soins de santé : cinq pistes importantes pour le Canada



1 LE RECOURS ACCRU À DES ÉQUIPES DE SOINS

Il est prouvé que l'accès à des équipes de soins de première ligne se traduit par un meilleur accès aux services de soins de première ligne, une meilleure expérience de soins, des services préventifs plus nombreux et une plus grande satisfaction des patients au Canada. En outre, on constate de plus en plus que les équipes qui travaillent en collaboration sont en mesure d'offrir une gamme de soins plus étendue, d'utiliser plus efficacement les ressources, de réduire les temps d'attente et d'améliorer l'intégralité des soins.

Environ 33 % des médecins disent faire régulièrement appel aux équipes interprofessionnelles et 25 %, à d'autres professionnels de la santé, pour la prise en charge de patients présentant plusieurs maladies chroniques. Bien que ces pourcentages progressent, il reste encore du chemin à parcourir pour que l'approche collaborative soit adoptée à grande échelle.



2 MEILLEURE UTILISATION DE LA TECHNOLOGIE

La plupart des cliniques de soins de première ligne ont recours aux technologies de l'information (TI) pour faciliter les tâches administratives comme la prise de rendez-vous et la facturation, et ce travail préparatoire constitue une étape essentielle. Véritable épine dorsale du réseau pour les prestataires de soins et les administrateurs, le dossier médical électronique (DME) est crucial pour la capacité des professionnels de la santé à collaborer.

Pourtant, de nombreux médecins de première ligne font peu appel aux TI et aux systèmes d'information clinique. Comme l'indique l'étude réalisée par le Fonds du Commonwealth, au Canada, seulement 23 % des médecins de première ligne les utilisent, contre 79 % ou plus en Australie, aux Pays-Bas, en Nouvelle-Zélande et au Royaume-Uni. Au Canada, l'Alberta vient en tête, avec 60 % des médecins de famille ayant informatisé leurs dossiers.

Et là encore, les systèmes employés par les médecins canadiens sont moins fonctionnels que ceux de leurs collègues des autres pays étudiés. Ici, seul un petit pourcentage de médecins a un système permettant de consulter les dossiers d'hospitalisation et de recevoir des alertes au sujet des médicaments, des messages concernant l'envoi des résultats de tests aux patients ainsi que des rappels sur les soins préventifs et les suivis requis.

Les médecins canadiens accusent du retard pour plusieurs raisons : l'adoption des systèmes a été laissée à leur discrétion et l'investissement dans les DME est considéré comme une perte de revenu personnel. De même, bon nombre de médecins n'ont ni la formation ni la compétence voulues pour adopter cette technologie; son utilisation n'est pas normalisée et des inquiétudes persistent quant à la protection de la vie privée.

Le recours aux technologies comme le courriel, le DME et la vidéoconférence facilite la collaboration entre les prestataires de soins, permet à ceux-ci d'obtenir l'information nécessaire sur le patient et réduit les chevauchements. Les TI améliorent l'accès aux données et leur échange au sein de l'équipe soignante. Elles permettent aussi de transmettre l'information sur le patient en mode « juste à temps », d'accéder à l'information lorsque les membres de l'équipe sont à l'extérieur et de communiquer les renseignements sur les rendez-vous, les horaires de travail et la formation. En outre, l'interopérabilité des systèmes, qui exige la normalisation des formats des données et des contenus, facilite la mise en commun de l'information.



3 ADOPTION DE PRATIQUES D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

On entend par amélioration de la qualité l'amélioration continue et l'examen des données probantes.

Au Canada, bien que certains organismes de soins de première ligne soient accrédités, seulement quelque 27 % des médecins de première ligne ont officiellement établi des objectifs de rendement clinique, comme l'indique le rapport 2009 de la FCRSS, *Quels sont les caractéristiques et les avantages fondamentaux de services de santé de première ligne de qualité?* Environ 45 % d'entre eux ont effectué une vérification clinique des soins offerts aux patients au cours des deux années précédentes, comparativement à 76 %, 82 % et 96 % des médecins de première ligne d'Australie, de Nouvelle-Zélande et du Royaume-Uni respectivement. Seulement 11 % ont mentionné recevoir régulièrement des données sur l'expérience et la satisfaction des patients.

On encourage les groupes de soins de première ligne à utiliser des cadres et des outils d'évaluation pour mesurer les améliorations. Par ailleurs, une formation accrue fondée sur les données probantes contribue aussi à améliorer les résultats et la qualité des soins. Enfin, la reddition des comptes s'appuie sur l'évaluation et le suivi du rendement.



4 RECONNAISSANCE DU BESOIN D'UNE FORMATION EN GESTION

Avec des cliniques plus grandes et une diversité professionnelle accrue, les services de soins de première ligne seront plus difficiles à gérer et exigeront des médecins et administrateurs de meilleures compétences en gestion.

En passant d'un cabinet individuel à une clinique regroupant 5 ou 10 médecins, on accroît le nombre de tâches administratives et on en transforme la nature. Pour assurer la qualité des soins, il faut désormais motiver les autres, surveiller leur travail et examiner les données globales de rendement. Pour exercer un contrôle financier, il faut savoir lire des états financiers, et la mise en commun des obligations et des profits exige des contrats complexes. Au jour le jour, il faut gérer les ressources humaines, résoudre les éventuels conflits et évaluer le rendement.



5 NOMBRE DE MÉDECINS

Il s'avère que le nombre de médecins de première ligne a une incidence sur les résultats pour la santé (p. ex., espérance de vie, mortalité toutes causes confondues). En Angleterre, on a montré que l'ajout d'un médecin a entraîné une baisse de la mortalité de 6 %. En outre, un apport accru de médecins favorise la prévention (p. ex., réduction du tabagisme et de l'obésité, dépistage rapide de divers cancers).

En 2006, il y avait 32 000 médecins de famille au Canada, soit 98 médecins par tranche de 100 000 personnes. Ce rapport varie selon les provinces (p. ex., 84 en Ontario et 120 en Nouvelle-Écosse) et les régions (urbaines ou rurales). Pour une population de 100 000 personnes, on compte 111 spécialistes pour 90 médecins de famille en Alberta, mais 140 spécialistes pour 140 médecins de famille en Australie.

Comblé

De la stratégie à la performance en cinq étapes

Par **Brett Knowles**

Convertir la stratégie en performance est le plus grand défi qu'une équipe de direction ait à relever. Selon un récent sondage du *Harvard Business Review*, les gestionnaires estiment que, entre la stratégie visée et la stratégie concrétisée, il existe une perte de performance de 37 %.

Les gestionnaires croient aussi qu'un excellent moyen de résoudre ce problème consiste à communiquer clairement la stratégie, en s'appuyant sur un leadership affirmé et énergique, adapté à la stratégie, et à lui donner un sens pour les employés de première ligne.

La recherche et le développement d'outils tels que le tableau de bord équilibré et autres techniques aident les organisations à combler l'écart entre stratégie et mise en œuvre. Voici cinq étapes simples qui peuvent contribuer à l'obtention du résultat visé grâce à la création d'un projet pilote stratégique.

PREMIÈRE ÉTAPE : **COMMUNIQUER LA STRATÉGIE**

Les organisations doivent rendre leur stratégie accessible en la définissant et en la communiquant de façon à ce qu'elle soit claire pour toutes les parties prenantes.

La description de la stratégie doit présenter les caractéristiques suivantes :

- simplicité : elle doit demeurer présente à l'esprit et faciliter l'exécution des tâches quotidiennes;
- clarté des priorités stratégiques : elle doit rallier toutes les parties prenantes aux efforts requis dans l'immédiat pour assurer l'avenir de l'organisation;
- intelligibilité : elle doit aider les membres de l'organisation à comprendre ce qu'il faut accomplir (la stratégie), et non comment l'accomplir (la tactique);
- mobilisation : elle doit susciter l'adhésion de toutes les parties prenantes.

L'écart

La description de la stratégie doit sortir du cadre des termes financiers. Elle doit exposer les relations causales entre les objectifs stratégiques et le succès, l'importance relative des divers objectifs stratégiques, et la façon dont la stratégie évoluera au fil de son déploiement vertical et horizontal au sein de l'organisation.

Une description respectant ces critères servira de base à toutes les communications relatives à la stratégie, aux objectifs, aux relations et aux priorités, et assurera le ciblage précis des priorités stratégiques et la convergence des efforts de la direction et des employés.

Même lorsque la stratégie de l'organisation n'est pas consignée par écrit, la direction devrait être en mesure de créer en quelques heures un modèle stratégique à partir de ce que l'organisation projette de faire et d'éviter.

DEUXIÈME ÉTAPE :

ASSURER LE SUIVI EFFICACE DE LA PERFORMANCE

Selon une étude d'IBM, l'équipe de direction moyenne n'examine que 7 % des données recueillies par l'organisation et s'estime néanmoins submergée d'information. Pour pallier ce problème, il faut sélectionner quelques indicateurs appropriés parmi l'avalanche des données disponibles – un exercice laborieux.

Le modèle stratégique est précieux, car les indicateurs appropriés sont ceux qui décrivent le mieux les priorités stratégiques de l'organisation. Choisissez un ou deux indicateurs par objectif stratégique. Par exemple, si votre stratégie consiste à pénétrer de nouveaux marchés, mettez l'accent sur les données relatives au succès sur ces nouveaux marchés. À ce niveau d'intervention, il ne sera peut-être pas nécessaire de communiquer d'autres données de vente comme la part de marché.

Une fois le tableau de bord mis à contribution, les membres de l'organisation seront nombreux à exprimer leurs idées sur les

indicateurs. Le remplacement graduel des indicateurs pilotes initiaux aura pour effet d'améliorer le tableau de bord et d'amener l'ensemble de l'organisation à s'approprier la stratégie.

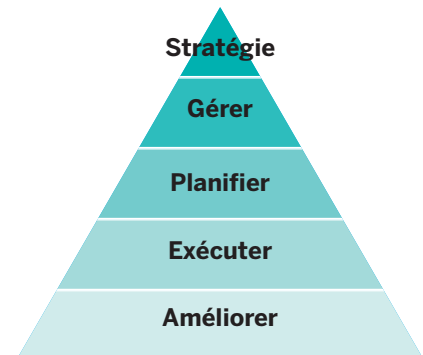
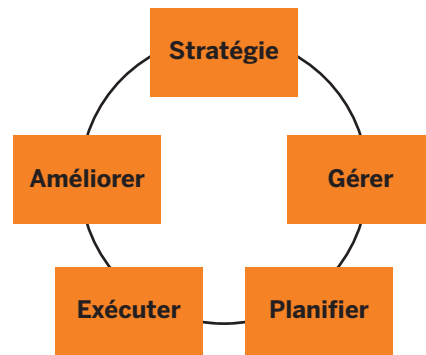
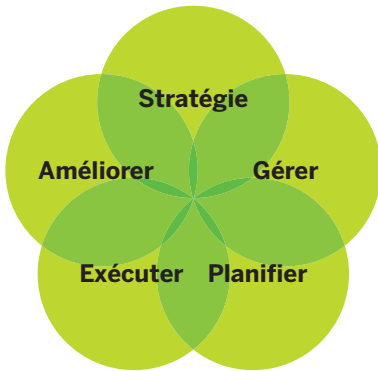
TROISIÈME ÉTAPE :

CONVERTIR LA STRATÉGIE EN PERFORMANCE

Malheureusement, le modèle stratégique et le tableau de bord peuvent susciter peu d'intérêt chez vos associés. Pour accroître l'accessibilité du tableau de bord, liez les responsabilités quotidiennes aux visées stratégiques de l'organisation en dressant la liste des objectifs stratégiques dans la colonne de gauche d'une feuille de calcul et en attribuant une colonne à chacune des principales catégories de processus. L'incidence et la performance de chaque processus essentiel pourront alors être évaluées relativement à chaque objectif stratégique.

Les processus qui sous-tendent les objectifs stratégiques dont la pondération est élevée doivent afficher une performance supérieure à celle des processus sous-tendant des objectifs stratégiques de moindre importance. Prenons le processus d'exécution des commandes. Si un employé de Tim Hortons donne à un client un café autre que celui voulu, l'employé lui donnera simplement le bon café sans reprendre le précédent. Mais lorsque le processus d'exécution des commandes est celui d'un hôpital, l'enjeu est beaucoup plus important. Ainsi, lorsque des parents sortent leur bébé de la pouponnière, ce processus revêt une importance telle que l'hôpital applique une profusion de mesures pour s'assurer que la qualité du service est irréprochable.

Ces mêmes principes valent pour toutes les organisations. Ainsi, la cote de performance C attribuée à un processus sous-tendant un objectif de faible importance peut déclencher un feu vert, mais dans le cas d'un objectif de grande importance, obtenir un feu rouge.



Quelle est votre stratégie? Quelle métaphore décrit le mieux la relation existant entre les principaux éléments du travail de la direction? Est-ce l'intersection d'un diagramme de Venn, un modèle à la fois linéaire et circulaire, ou une structure hiérarchique?

		Importance
Financier	Hausse de la rentabilité (vert)	M
	Plus de passagers (rouge)	M
Clients	Moins d'appareils (jaune)	F
	Coûts réduits (jaune)	M
	Ponctualité des vols (jaune)	É
Facteurs internes	Court temps d'escale (rouge)	É
Apprentissage organisationnel	Processus revus en priorité (vert)	M

Le tableau de bord devient plus accessible lorsque les responsabilités quotidiennes sont liées aux visées stratégiques. Suivez l'évolution des indicateurs de performance (rouge = insatisfaisants, jaune = à surveiller, vert = bons) et leur importance par rapport à la stratégie globale (H = élevée, M = moyenne, F = faible).

De cette façon, la stratégie se convertit en performance et il est possible de juger de l'efficacité avec laquelle les processus existants appuient les priorités stratégiques.

Les projets jouent également un rôle important. Ce sont des activités dont le début et la fin, de même que les budgets et les échéanciers, sont établis, et qui visent à améliorer le fonctionnement des processus. Comme les processus, les projets peuvent être notés, afin de déterminer s'ils comblent les lacunes des processus relativement à la performance.

Qu'arriverait-il si un objectif stratégique n'était pas correctement soutenu par les processus existants et qu'aucun projet ne visait à améliorer ces processus? Pire encore : que se produirait-il si tous les projets existants étaient coordonnés de

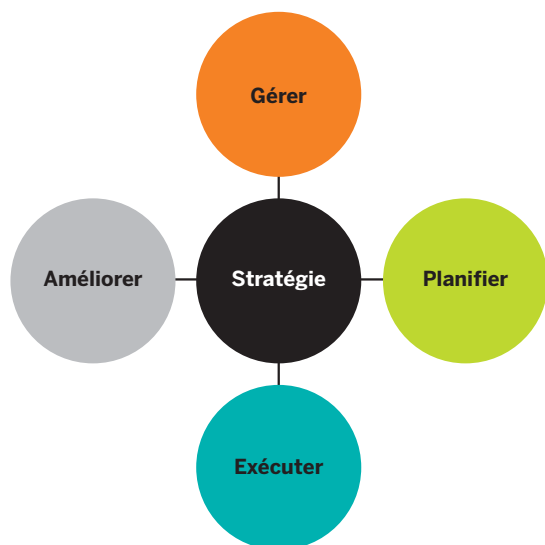
manière à appuyer les objectifs stratégiques, mais que les processus existants satisfaisaient déjà les exigences de performance stratégique? Pour avoir travaillé avec plus de 2 000 clients au cours des 25 dernières années, je sais qu'entre 40 % et 60 % des projets d'une organisation type ne sous-tendent pas la stratégie en place et devraient être suspendus, afin que les ressources qu'ils consomment soient affectées à d'autres projets plus pertinents.

QUATRIÈME ÉTAPE : GÉRER L'ENTREPRISE DANS UN ESPRIT STRATÉGIQUE

Le modèle stratégique, les indicateurs de performance et le lien entre processus et projets devraient servir d'assise à toutes les pratiques de gestion d'une organisation. L'utilisation de ces outils pour répondre aux questions opérationnelles sensibilise à la stratégie, favorise l'exercice du leadership, engendre un processus de gouvernance stratégique et rend l'entreprise plus souple.

Si vous adoptez cette façon de faire, la stratégie sera au cœur de toutes les pratiques de gestion, et les inducteurs seront les mêmes pour la planification axée sur les inducteurs et la gestion par activité. L'importance des objectifs stratégiques et la performance nous renseignent sur les secteurs qui nécessitent un niveau de détail supérieur, comme celui qu'offrent le tableau de bord et l'analytique de gestion. Enfin, ces résultats en matière de performance, dans une perspective stratégique, orientent l'organisation vers l'amélioration des processus.

Comment cela fonctionne-t-il? Imaginons une rencontre d'évaluation de la performance dans laquelle l'équipe de direction conviendrait de tenir une réunion spéciale pour discuter de l'un des objectifs stratégiques. Qui participera à cette réunion? Examinez la grille dans l'axe horizontal pour déterminer quels processus influent sur l'objectif stratégique. Si aucun titulaire n'a été désigné là où le processus influe sur l'objectif, il est temps de rectifier la situation. Il s'agit là d'un exercice de conception organisationnelle stratégique.



Les participants à un congrès de CMA placent la stratégie au centre. Ainsi, la stratégie sert de base à la gestion, est à l'origine des plans, et oriente la performance et l'amélioration.

Supposons que la cote d'un processus particulier continue de déclencher un feu rouge. L'organisation devra soumettre le problème à une étude analytique détaillée (le tableau de bord). Il s'agira cette fois d'un exercice d'analytique stratégique.

Cette méthode permet à l'organisation de déployer sa stratégie de façon descendante et de mettre en œuvre des solutions uniquement là où elles créent de la valeur. La rétroaction de l'organisation circulera de façon ascendante, ce qui fournira des renseignements sur la stratégie. C'est là le cycle stratégique descendant-ascendant auquel aspirent les gestionnaires efficaces.

**CINQUIÈME ÉTAPE :
RECOURIR AU PROJET PILOTE!**

Ironiquement, la mesure la plus importante est souvent celle que l'on tend à reporter : le démarrage. Axer l'organisation sur la stratégie, c'est un peu comme rouler en vélo : il ne suffit pas d'y penser, il faut le faire.

Certes, les premiers efforts donneront de piètres résultats. Mais le projet pilote est le meilleur moyen de découvrir des erreurs. En multipliant le nombre de personnes qui participent à la réalisation et à l'amélioration du projet pilote, vous favoriserez la compréhension, l'appropriation et la qualité globale de la stratégie.

Selon notre expérience, 35 % seulement des systèmes de cette nature créés en vase clos sont toujours en usage cinq ans plus tard. En revanche, les systèmes déployés sans délai sous forme de projet pilote et améliorés en cours d'utilisation ont un taux de survie de 90 %.

Brett Knowles est membre de l'équipe de direction de pm2 – Performance Measurement and Management – et cofondateur de la première application du tableau de bord équilibré. Son organisation et lui ont réalisé plus de 2 000 projets de tableau de bord dans le monde. On peut trouver une version webinaire du présent article sur le site BalancedScorecard.net. Il s'agit du premier article d'une série de trois.

De la stratégie au succès

1

COMMUNIQUER LA STRATÉGIE

Traduisez votre stratégie en modèle stratégique : un diagramme de cause à effet indiquant les priorités, favorisant la convergence au sein de l'organisation ainsi qu'une communication claire, l'évaluation de la performance et l'établissement de liens avec les processus et les projets.

2

ASSURER LE SUIVI EFFICACE DE LA PERFORMANCE

Élaborez des indicateurs de performance simples pour chaque objectif stratégique, afin de veiller à ce que toutes les parties prenantes soient au fait de la performance de l'organisation. Concentrez-vous sur les enjeux stratégiques à long terme.

3

CONVERTIR LA STRATÉGIE EN PERFORMANCE

Documentez le lien entre les principaux processus, les projets et le succès de la stratégie, afin d'aider tous les membres de l'organisation à comprendre leur rôle à l'égard de la performance, de répartir le temps et les ressources, et de soutenir les tableaux de bord de performance.

4

GÉRER L'ENTREPRISE DANS UN ESPRIT STRATÉGIQUE

Élaborez des pratiques de gestion stratégique qui feront de la stratégie un processus continu, assureront la reddition de comptes et procureront de la souplesse à l'organisation.

5

RECOURIR AU PROJET PILOTE!

Cultivez la capacité de l'organisation à rapprocher la performance de la stratégie en utilisant ces outils pour coordonner, communiquer, contrôler, gérer et améliorer constamment l'organisation grâce à un leadership affirmé et cohérent.



Il y a toujours eu et il y aura toujours des périodes de turbulence. **Reste à savoir comment votre entreprise s'y prépare.**

Par **Paul Lima**

PLUS ÇA CHANGE, PLUS C'EST PAREIL!

« Est-ce qu'on est arrivé? »

Vacances après vacances, les enfants nous rebattent les oreilles avec la même rengaine depuis la banquette arrière de la voiture. Et à peu de choses près, les entreprises pourraient bien faire la même chose à propos de différents problèmes.

« Est-ce que la fin de la récession est arrivée? »

Théoriquement, oui, mais l'économie semble chancelante et les entreprises craignent une rechute.

« Est-ce que le dollar canadien a atteint son plafond? »

Depuis qu'il a touché le creux de 61,79 cents américains en janvier 2002, le huard s'est constamment apprécié par rapport au billet vert américain. Les entreprises canadiennes se demandent jusqu'où il grimpera. Elles s'interrogent à propos du prix du pétrole, du conflit au Moyen-Orient, du réchauffement climatique et d'autres problèmes lourds de conséquences.

Les entreprises ont beau poser des questions, un fait demeure : nous traversons une période de turbulence et cela n'a rien de nouveau. Les analystes leur conseillent de plutôt se préparer aux perturbations – qu'elles soient d'origine naturelle ou humaine – afin d'en atténuer les effets. Les entreprises devraient également chercher des solutions originales pour continuer de reposer sur des assises solides même lorsque les temps sont instables.

PLANIFIER POUR MIEUX SE PRÉPARER

Même si le Conference Board du Canada prévoit une croissance de l'économie mondiale de 3,5 % cette année et l'an prochain, les entreprises doivent demeurer vigilantes. Les tensions politiques au Moyen-Orient, l'effet du séisme au Japon, la dette européenne et la hausse des prix du pétrole accentuent les risques. Les entreprises doivent se préparer au meilleur tout en planifiant en vue du pire.

Par exemple, si une entreprise dépend des pièces fabriquées par une usine japonaise détruite par le tsunami et qu'il n'y a pas de redondance dans sa chaîne d'approvisionnement, sa production sera perturbée, estime John Neily, directeur de la sécurité nationale et de la sécurité publique au Conference Board.

« Les entreprises doivent se doter de stratégies de gestion des risques, comme l'ont prouvé diverses catastrophes récentes, comme celle du Japon, affirme-t-il. Elles doivent avoir des solutions d'urgence, comme des stocks accumulés ou des fournisseurs d'appoint. »

Les catastrophes naturelles ne sont pas les seules menaces, selon Louis Thériault, directeur du Centre de commerce et des investissements internationaux au Conference Board. Les entreprises qui n'avaient pas de stratégies pour se protéger contre la hausse du dollar canadien (s'approvisionner dans des pays dont la devise est stable ou en baisse par rapport au huard, pénétrer des marchés hors des États-Unis, etc.) s'en mordent les doigts.

« La plupart des entreprises ne se plaignent pas de la hausse du dollar canadien. Elles s'y adaptent », commente Louis Thériault. Cela n'élimine pas totalement les pressions et les problèmes, mais si la haute direction a pris des mesures pour contrer les problèmes stratégiques et les urgences, l'adaptation est plus facile.

LA STRATÉGIE OCÉAN BLEU

Une « stratégie Océan bleu » est une bonne façon de se prémunir contre les perturbations, estiment W. Chan Kim et Renée Mauborgne, tous deux professeurs à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD) de Fontainebleau, en France, et auteurs de l'ouvrage *Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques* (Village mondial).

Les entreprises peuvent favoriser une performance solide et durable en créant une demande pour leurs produits dans de nouveaux espaces stratégiques – des « océans bleus » – plutôt qu'en s'affrontant pour attirer des clients dans un secteur existant, font valoir les auteurs. Les entreprises devraient innover et créer de la valeur plutôt que de se livrer à une guerre de prix. Si elles se contentent d'essayer de surpasser leurs rivales, elles souffriront de la banalisation de leurs produits, d'un rétrécissement des marges et d'une concurrence sauvage. Cette lutte est sanglante et l'océan se teinte de « rouge ».

Voilà un excellent conseil, mais même si une entreprise crée un océan bleu, elle n'a pas d'emprise sur la concurrence. Prenons l'exemple de Research in Motion (RIM),



qui dominait le marché des téléphones intelligents avant même que le terme soit inventé. Apple est ensuite entrée en scène avec son iPhone, et RIM a maintenant du mal à suivre.

Lorsqu'Apple a créé une nouvelle catégorie de produits avec sa tablette électronique, l'iPad, RIM a contre-attaqué avec son Playbook. Mais tout indique que ni RIM ni les autres sociétés évoluant sur les marchés des téléphones intelligents et des tablettes électroniques ne parviendront à détrôner Apple dans un avenir rapproché.

SE PARTAGER LE GÂTEAU

Les entreprises doivent souvent protéger leur part du gâteau. En mai, la Société Canadian Tire a fait l'acquisition du Groupe Forzani, un empire des articles de sport ayant son siège à Calgary, au prix de 771 millions de dollars. Cette OPA amicale permet aux deux sociétés canadiennes de faire équipe pour contrer l'invasion de détaillants américains comme Target, qui se tourne vers le Canada pour alimenter sa croissance.

« Canadian Tire passe à l'attaque, déclare Stephen Wetmore, président et chef de la direction de Canadian Tire. Grâce à cette transaction, notre réseau national comptera plus de 1 000 points de vente d'articles de sport au Canada. »

Dans le secteur du commerce de détail, la taille est importante. Grâce au soutien

financier de Canadian Tire, Forzani disposera du pouvoir d'achat nécessaire pour rivaliser avec les sociétés américaines qui s'implantent chez nous. L'autre solution consiste à ne rien faire et à croiser les doigts. Cette stratégie ne semble toutefois pas efficace.

« Mieux vaut créer des produits pour lesquels les clients seront disposés à payer davantage et qu'ils continueront d'acheter même s'ils doivent réduire leurs dépenses discrétionnaires », fait valoir Bharat Aggarwal, CMA, MBA. John Neily abonde dans le même sens. Les entreprises peuvent contenir leurs coûts et réduire leur taille, mais il y a des limites à ce qu'elles peuvent comprimer. Et quand la conjoncture s'améliore ou que de nouvelles occasions se présentent, celles qui ont fait des coupes trop radicales auront du mal à se remettre en selle.

LE CAS DE GM

Victime de la récession, d'une intensification de la concurrence, de la perte d'attrait de ses produits et de la lourdeur de son organisation, General Motors a été particulièrement secouée par de violentes turbulences.

Sans l'aide de l'État, GM n'existerait peut-être plus. Elle a opéré des coupes, mais non draconiennes, elle s'est restructurée et a innové. En avril 2010, GM a remboursé les prêts que les

Les entreprises doivent se préparer au meilleur tout en planifiant en vue du pire.

gouvernements lui avaient consentis, soit cinq ans plus tôt que prévu.

« Nous avons réaménagé pratiquement chaque facette de notre entreprise, et nos perspectives d'avenir sont nettement plus reluisantes », affirme Kevin Williams, président et directeur général de GM Canada. Il admet que l'aide gouvernementale a donné une « seconde chance » à GM et lui a permis de se repositionner « pour réussir en dépit des défis incroyables auxquels faisait face l'industrie automobile ».

GM concurrence maintenant d'autres constructeurs sur des marchés émergents en pleine expansion. Elle a pour stratégie d'accroître ses ventes dans la zone BRIC – Brésil, Russie, Inde et Chine –, qui devrait compter pour 75 % de la croissance du marché de l'automobile, selon les analystes.

« GM occupe le premier rang sur les marchés du bloc BRIC actuellement. Ce n'est pas un hasard », ajoute Kevin Williams. La renaissance de GM n'a toutefois pas été une sinécure. L'entreprise a dû se réorganiser et délaissier « le colosse lent et lourd qu'elle était pour devenir une organisation mondiale plus lesté ».

N'importe quelle entreprise qui veut soutenir la concurrence à l'échelle internationale doit se réorganiser, selon Kevin Williams, qui recommande que les pays fassent de même. « Le Canada doit faire la même chose pour favoriser sa vigueur économique à long terme », poursuit-il.

Il peut sembler ironique qu'une entreprise que le Canada a sauvée du gouffre prodigue aujourd'hui des conseils, mais les dures leçons que GM a apprises portent leurs fruits. Avec un huard fort, les coûts élevés des marchandises et de la main-d'œuvre et, dans certains cas, une réglementation qui manque d'uniformité, le Canada a plusieurs défis à relever, estime Kevin Williams.

UNE VISION D'ABORD

GM a pour vision de concevoir, construire et vendre les meilleurs véhicules au monde. « Cela peut sembler élémentaire, mais l'absence d'une telle vision constituait un problème majeur », affirme Kevin Williams. GM s'emploie désormais à

obtenir une rentabilité durable sur les marchés mondiaux. Aujourd'hui, la Chevrolet Cruze est vendue dans plus de 60 pays; la prochaine génération de la Malibu le sera dans plus d'une centaine.

Les modèles de GM sont en forte demande. GM Canada ne peut que s'en réjouir, car elle assumera un plus grand rôle dans le processus de fabrication mondial de la société mère. GM Canada s'est engagée à investir un milliard de dollars dans ses usines; elle garantira ainsi plus de 2 900 emplois et en créera des centaines.

GM a modifié son style de gestion, a allégé ses opérations, s'est recentrée et innove – autant de conditions essentielles à son succès, considère Kevin Williams, qui ajoute qu'une entreprise ne peut innover sans recherche-développement.

« Même dans les périodes les plus sombres, nous avons maintenu notre engagement envers la R-D », précise-t-il. C'est selon lui ce qui permettra à l'industrie automobile de se renouveler et de durer. « Un jour, nous considérerons ces années comme une période de grandes mutations, une période où l'industrie automobile s'est réinventée. »

Et souvent, pour survivre aux périodes de turbulence, il faut se réinventer. ■

.....
Paul Lima (paullima.com) est rédacteur pigiste à Toronto.

UN RETOUR EN FORCE : OBUSFORME



Le prestigieux fabricant canadien de produits de soutien dorsal ObusForme a été acquis en 2005 par une société d'investissements privés qui voulait proposer les produits de l'entreprise aux États-Unis. En 2008, mise sous séquestre, ObusForme battait en retraite. En septembre 2008, le fabricant de produits de massage, de relaxation et de bien-être HoMedics Inc., du Michigan, s'en portait acquéreur.

HoMedics, entreprise d'envergure mondiale, souhaitait vendre ses produits au Canada. Elle avait besoin d'un accès direct aux détaillants, ce qu'ObusForme pouvait lui offrir.

« Nous aurions pu acheter ObusForme, puis, une fois solidement implantés au Canada, fermer les portes, raconte Shaun Kobrin, CMA et chef de la direction de HoMedics Group Canada. Conscients de la valeur de la marque ObusForme, nous avons plutôt redressé l'entreprise. Les produits ObusForme sont maintenant vendus aux États-Unis, en Europe et en Australie. »

ObusForme est maintenant une division de HoMedics Inc., qui s'en est servie comme porte d'entrée pour ses autres marques dans les commerces de détail canadiens.

ObusForme n'appartient peut-être plus à des intérêts canadiens, mais elle est plus forte que jamais au Canada. Elle continue de faire de la R-D et offre désormais des chaussures et des sacs à dos sous la marque ObusForme. De plus, HoMedics a créé de nouveaux emplois et de nouveaux débouchés au Canada.

Maintenant que HoMedics Group Canada est bien implanté chez nous et connaît les compétences des Canadiens, il travaille à créer une gamme complète de produits pour la cuisine sous la marque Salter. HoMedics exportera la gamme de produits canadiens au Royaume-Uni et en Australie. En somme, les déboires d'une société canadienne dont les projets d'expansion ont mal tourné ont débouché sur sa renaissance et son essor, et sur l'expansion canadienne de son acquéreur.



Le stress en double

Plus d'argent, plus de complications

Pourquoi les couples à double carrière sont-ils si stressés et pourquoi les entreprises devraient-elles s'en soucier?

Par **Melissa Campeau**

EN QUELQUES GÉNÉRATIONS, les familles canadiennes où les deux parents travaillent sont devenues davantage la norme que l'exception. Mais malgré leur prédominance, les couples à deux carrières sont souvent stressés, devant composer avec une panoplie de priorités concurrentes et des problèmes de gestion du temps, de manque de sommeil et un lot d'autres défis.

Au travail, une équipe stressée ne peut aider son entreprise à offrir un meilleur service ou à être rentable. Un stress élevé peut, au contraire, s'avérer très coûteux en temps et en argent pour une organisation.

Quel est votre niveau de stress?

L'Institut canadien du stress fait valoir que les familles à double revenu considèrent la conciliation travail-famille comme leur *principale* source de stress, une réalité qui a contribué à une hausse de 22 % des absences au travail entre 2007 et 2008.

Dans « Dual-Career Couples: The Juggling Act », article publié en 2005 dans la *Revue canadienne de counseling et de psychothérapie*, Roberta A. Neault et Deirdre A. Pickerell révèlent que bon nombre de leurs collègues, cadres et professionnels, déclarent devoir passer plus d'heures au travail qu'auparavant.

De plus, depuis la récession, les travailleurs ont vu leur charge de travail augmenter et leur paie diminuer, sans compter que la technologie les rend désormais disponibles 24 heures sur 24 – ce qui a souvent pour effet d'accroître le stress et le mécontentement.

Les responsabilités parentales s'ajoutant aux contraintes de la vie professionnelle, les gens doivent faire face à des exigences contradictoires en matière de gestion du temps. Un voyage d'affaires pourrait, par exemple, empêcher un parent d'assister au match de soccer de son enfant. Une présence assidue à la table familiale du souper peut compromettre les possibilités d'avancement que favorisent de longues heures de travail ou la participation à des activités.

Même si les couples à double carrière en gagnent davantage, les auteures affirment que l'argent demeure une préoccupation majeure pour tous. Les femmes, en particulier, croient ne pas pouvoir se permettre de travailler moins ou évoquent la hausse des dépenses liées au soutien familial.

Les exigences du travail et de la vie familiale se partageant le nombre limité d'heures que compte une journée, c'est souvent le sommeil qui est sacrifié en premier lieu. Or, les conséquences d'un manque de sommeil sont plus lourdes que la simple fatigue. La National Sleep Foundation des États-Unis soutient que le manque de sommeil nuit à la concentration

et rend la gestion du stress plus ardue. La privation de sommeil entraîne aussi une hausse des accidents, un piètre rendement au travail, un gain de poids et la maladie.

Eh! patron, écoutez un peu!

À l'heure où il faut toujours faire plus avec moins, les gestionnaires disposent de diverses solutions pour aider leurs employés à gérer leur stress.

Favoriser les horaires de travail souples

L'adoption d'un horaire de travail souple semble une solution logique. L'appui de l'ensemble de l'organisation est toutefois essentiel. Dans un sondage mené aux États-Unis, au moins 40 % des employés ont avoué craindre pour leur carrière s'ils adoptent un horaire souple ou s'absentent pour des motifs familiaux.

Prodiguer des conseils en gestion du temps

Bien que bon nombre de couples à double revenu parviennent à faire beaucoup en peu de temps, les auteures précisent que des conseillers peuvent aider les couples « à réévaluer leurs priorités, à mieux répartir leur temps et à se réserver du temps pour eux-mêmes et pour leur avancement personnel ou professionnel ».

Promouvoir la santé et le bien-être

Plutôt que d'être ajoutés à la liste des choses à faire, l'exercice et une saine alimentation devraient être considérés comme prioritaires et intégrés aux activités familiales. L'ajout de programmes de conditionnement physique en groupe ou de conseils en nutrition aux avantages de l'entreprise peut se révéler une bonne façon de favoriser le bien-être et l'équilibre.

Aider les employés à trouver le poste idéal

Une réévaluation de carrière s'impose parfois. D'après M^{mes} Neault et Pickerell, « un milieu de travail mieux adapté à sa propre situation peut réduire le surcroît de temps et d'énergie mentale à consacrer au travail, et favoriser une vie plus équilibrée ». ■

.....
Melissa Campeau est rédactrice pigiste à Toronto.

Le stress en solo

Les foyers monoparentaux représentent 26 % des familles canadiennes avec enfants. Il va sans dire que ces parents seuls subissent des niveaux de stress comparables, voire supérieurs, et des répercussions négatives semblables sur leur assiduité au travail.

Ces parents portent à eux seuls le fardeau financier familial et ont moins de soutien immédiat pour gérer l'éducation des enfants.

Selon Statistique Canada, les mères seules sont en moins bonne santé que celles qui ont un conjoint. Elles ont par ailleurs obtenu de moins bons résultats dans les échelles de perception de la santé et du bonheur, et des résultats sensiblement plus élevés au chapitre de la détresse.

Voici le 4^e numéro du nouveau CMA magazine. Y êtes-vous?

Pour que vos publicités s'y retrouvent, adressez-vous à
Martin White
416 726-7435
marty.white@sympatico.ca

Dans le prochain numéro de CMA magazine :

- Cinq étapes à suivre pour des améliorations clés aux processus
- La nouvelle loi canadienne antipourriel
- La gestion des risques qui émergent aujourd'hui
- La direction d'une équipe en période de changement
- Les avantages du titre de CMA pour progresser dans sa carrière, travailler à l'étranger ou devenir entrepreneur
- Les avancées en analyse informatique qui peuvent aider les CMA à travailler plus intelligemment



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, ou visitez www.smallbizpros.ca

Miser sur les cerveaux

Le capital humain peut avoir un effet bénéfique sur vos résultats financiers.

Par **Brigitte Pelletier**, CMA

Des études semblent indiquer que les « organisations apprenantes » bénéficient d'un avantage concurrentiel.

IL PEUT ÊTRE DIFFICILE DE QUANTIFIER précisément la valeur des actifs incorporels comme le capital humain, surtout par comparaison aux biens matériels, plus faciles à mesurer. Certains chiffres peuvent néanmoins nous aider à y voir plus clair.

En 2007, un sondage CROP réalisé pour l'Ordre des CHRA et CRIA du Québec (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés) révélait que si la rémunération apparaît en tête de liste des principaux facteurs qui inciteraient les travailleurs à quitter leur emploi, « elle est suivie de près par les faibles possibilités d'avancement (21 %), le mauvais climat de travail (20 %) et le manque de reconnaissance de l'employeur (19 %) ». Ces facteurs semblent encore plus importants pour la nouvelle génération d'employés – qui recherchent un meilleur équilibre et un plus grand sentiment d'accomplissement au travail et dans la vie personnelle – que pour leurs prédécesseurs.

La rotation de personnel peut entraîner des coûts importants. Aux frais directs associés au départ de l'employé s'ajoutent des frais indirects liés à la baisse de productivité et de motivation au sein du personnel restant, à la perte des connaissances et du savoir-faire que possédait l'employé et à une hausse possible d'absentéisme chez les employés restants en raison des nouveaux défis occasionnés par la situation.

Au moment de recruter de nouveaux employés, une organisation engage aussi des frais directs dans le processus de

sélection et certains frais indirects comme la formation et l'intégration. Pas étonnant alors que les coûts d'un départ puissent rapidement atteindre le double du salaire annuel de l'employé qui s'en va, et même plus encore pour des employés aux échelons supérieurs.

Selon moi, un environnement qui valorise l'apprentissage fidélise les employés – ce qui se répercutera sur les résultats financiers – et met en place des conditions susceptibles de donner un avantage concurrentiel à votre entreprise.

Les organisations apprenantes

Le concept de l'organisation apprenante a été défini au début des années 1990 par Peter Senge et ses collègues de la Sloan School of Management du MIT. L'organisation apprenante mise sur ses employés – particulièrement sur leurs connaissances, leur savoir-faire et leur capacité à innover. Elle tire profit de l'expérience et exploite les compétences acquises par ses employés.

Dans l'article intitulé « Is Yours a Learning Organization? », publié dans le *Harvard Business Review*, ainsi que dans une interview accordée à la Harvard Business School (2008), les professeurs David Garvin et Amy Edmondson ont affirmé qu'une organisation apprenante crée, acquiert et transfère des connaissances tout en s'adaptant pour intégrer ce nouveau savoir. Lorsque des imprévus surviennent, l'organisation apprenante s'adapte plus rapidement que ses rivales.



Au terme de recherches menées durant deux décennies, les auteurs ont relevé trois facteurs essentiels pour favoriser l'apprentissage et la faculté d'adaptation au sein de l'organisation :

- un environnement propice à l'apprentissage;
- des méthodes et pratiques d'apprentissage concrètes, et
- des dirigeants qui exercent un renforcement positif à tous les niveaux de gestion, ce qui permet aux employés d'apprendre de leurs erreurs.

Faire preuve de curiosité

Les professeurs Garvin et Edmondson suggèrent que les gestionnaires commencent l'apprentissage en faisant preuve de curiosité et en posant aux équipes des questions comme celles-ci :

1. Quel était notre objectif?
2. Que s'est-il réellement produit?
3. Pourquoi y a-t-il eu un écart entre l'objectif initial et la situation réelle?
4. Que devons-nous faire la prochaine fois?

Une organisation apprenante crée, acquiert et transfère des connaissances tout en s'adaptant pour intégrer ce nouveau savoir.

Ce processus peut sembler simple, mais beaucoup de gestionnaires ne prennent pas le temps de le mettre en pratique.

Selon Amy Edmondson, « il est crucial d'encourager l'expérimentation et d'offrir une sécurité psychologique » afin que les employés se sentent libres de poser des questions, d'admettre leurs erreurs, de lancer des idées novatrices, aussi audacieuses soient-elles, et de prendre des risques personnels.

Je crois que les organisations qui permettent à leurs gestionnaires et à leurs équipes de fonctionner dans cette culture favorisent les meilleures pratiques et un véritable engagement.

David Garvin cite General Electric (GE) comme l'exemple par excellence d'une organisation apprenante. Chef de la direction de GE depuis 2001, Jeffrey Immelt est le digne successeur de Jack Welch, dont la vision a permis de faire de GE une organisation apprenante.

Jeffrey Immelt est en faveur d'une organisation apprenante, mais il veut aussi que l'entreprise soit plus créative et expérimentale, poursuit David Garvin. Sous sa gouverne, les dirigeants des différents secteurs de GE doivent proposer

des « idées innovantes » qui « permettent à GE de pénétrer un nouveau secteur d'activité ou un nouveau territoire, ou encore d'aller chercher des nouveaux clients... [et] offrent à GE une croissance progressive d'au moins 100 millions de dollars ».

En invitant les gestionnaires à mettre l'apprentissage à l'avant-plan, on contribue à créer des environnements dont bénéficient tous les employés et à accroître l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Dans l'interview de la Harvard Business School, David Garvin déclare : « L'environnement commercial change et se mondialise, les frontières entre les secteurs d'activité s'estompent [et] on assiste à la libéralisation de secteurs autrefois réglementés. Lorsque la vitesse d'apprentissage est inférieure à la vitesse de transformation, on accuse du retard. Toutefois, si l'on apprend plus rapidement que ses concurrents, alors on peut se démarquer et rester en tête. » ■

Brigitte Pelletier, CMA, est coach d'affaires et fondatrice d'Eki-Libra Accompagnement & Consultation à Montréal (Québec). Consultez le site à l'adresse <http://www.libra.com/fr/>.



Motif valable n'est pas peine perdue

Les congédiements sommaires nécessitent une enquête convenable.

Par **Stuart Rudner**

IMAGINONS CECI : on demande à votre nouvel employé, qui vient tout juste de terminer ses études en comptabilité, de participer à un important projet en fin de semaine. Il ouvre une session sur Facebook et met à jour son statut en inscrivant ce qui suit : « Au travail ce week-end parce qu'un de nos clients paresseux veut un rapport lundi. »

De nombreux employeurs ne comprennent pas ce qui constitue ou non un motif valable de congédiement d'un employé. En fait, à des clients convaincus que nul ne peut être congédié pour un motif valable au Canada, je dis souvent que « le congédiement pour un motif valable n'est pas une peine perdue ». S'il est justifié de le faire, les employeurs ne devraient pas craindre de congédier sommairement des employés. Cela dit, je mets mes clients en garde de ne jamais réagir avec précipitation et de toujours étayer leur position à la lumière du droit avant de prendre des mesures.

On entend souvent des histoires d'horreur d'employés qui dorment au travail, volent leur employeur ou

manifestent d'autres comportements répréhensibles. Certains répondent en disant simplement « congédiez-les », sans autre considération. Toutefois, la réalité est que les lois canadiennes en matière d'emploi sont plus nuancées. Le congédiement sommaire nécessite un examen approfondi des questions et, dans la plupart des cas, une enquête convenable.

Quand peut-on congédier un employé?

Les employés peuvent être congédiés pour un motif valable lorsque leur inconduite, l'exécution de leurs fonctions est telle qu'elle compromet irrémédiablement le lien d'emploi. Dans ce cas, nos tribunaux et arbitres concluront en l'existence d'un motif valable et confirmeront le congédiement.

La difficulté est d'établir quand la limite a été franchie. Dans tous les cas d'inconduite d'un employé, l'employeur doit adopter une méthode contextuelle pour évaluer s'il existe un motif valable de congédiement.

Cette méthode comporte l'examen non seulement de l'inconduite en cause, mais aussi du lien d'emploi dans son intégralité – ce qui inclut la durée de celui-ci, la nature du poste et des fonctions de l'employé, toute sanction disciplinaire antérieure et tout autre facteur contextuel concernant soit le lien, soit l'inconduite en cause.

C'est pourquoi il est tout à fait possible que deux employés soient coupables d'exactement la même inconduite, mais que les sanctions qui leur sont imposées diffèrent. Par exemple, l'employeur sera plus tolérant avec un employé de longue

date ayant un dossier disciplinaire vierge qu'avec un nouvel employé qui a déjà eu des ennuis à plusieurs reprises.

Et l'inconduite ne peut être examinée isolément. Ce n'est qu'après que tous les facteurs pertinents ont été pris en considération qu'un employeur ou un tribunal peut établir si l'inconduite a irrémédiablement compromis le lien d'emploi.

Enquête en cours

Lorsqu'il est aux prises avec l'inconduite apparente d'un employé, l'employeur devrait mener une enquête appropriée. Et il importe qu'il le fasse pour plusieurs raisons.

Dans certains cas, une enquête convenable révélera que la réaction initiale de l'employeur n'était pas fondée et qu'il existait une explication raisonnable pour l'inconduite apparente de l'employé.

C'est ce qui est arrivé à l'un de nos clients qui croyait qu'un cadre volait de façon assez flagrante des biens appartenant à l'entreprise. Une enquête a révélé que le cadre les avait simplement déplacés pour les protéger contre le vol alors qu'ils étaient laissés sans surveillance. Si l'employeur avait réagi avant d'enquêter, comme il était enclin à le faire au départ, il se serait non seulement exposé à une poursuite coûteuse pour congédiement injustifié, mais il aurait aussi perdu un membre précieux de son équipe de direction sans raison valable.

Dans d'autres cas, l'employeur peut confirmer l'inconduite, mais l'enquête révélera des circonstances atténuantes qui empêcheront le congédiement. Être informé de ces renseignements avant le

congédiement épargnera à l'employeur une poursuite coûteuse pour congédiement injustifié.

En revanche, il se peut qu'une enquête fournisse à l'employeur des éléments de preuve supplémentaires lui permettant de conclure qu'il dispose de motifs justifiant le congédiement sommaire de son employé. Il se peut que l'employé aggrave sa situation en se livrant à une conduite malhonnête et trompeuse qui sapera la confiance restante et prouvera que le lien d'emploi a été irrémédiablement compromis.

Plus jamais

Lorsqu'il s'agit de savoir si le lien d'emploi a été irrémédiablement compromis, les tribunaux et les arbitres examineront souvent le comportement de l'employé au cours de l'enquête. Dans de nombreux cas, cet examen permettra de déterminer si le motif était valable ou si le congédiement

Lorsque les employeurs sont informés de l'inconduite d'un employé, ils ne devraient jamais tirer de conclusions hâtives.

sans préavis était excessif. Un employé malhonnête qui ne s'excuse pas est moins susceptible de bénéficier d'une deuxième chance que celui qui reconnaît ses torts et offre des excuses satisfaisantes et des garanties que l'incident ne se reproduira pas.

Dans de nombreux cas, il convient que l'employeur retienne les services d'un tiers pour mener une enquête, particulièrement

lorsque des témoins, y compris l'employé en cause, doivent être interrogés.

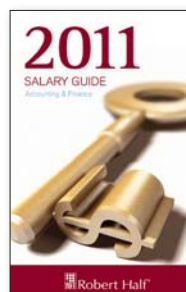
Lorsque les employeurs sont informés de l'inconduite d'un employé, ils ne devraient jamais tirer de conclusions hâtives. Peu importe la gravité apparente de la conduite, il est essentiel de mener une enquête adéquate, d'examiner tous les facteurs contextuels, puis de décider si un congédiement sommaire est justifié.

Je suis régulièrement les affaires de congédiement pour motif valable au pays et je peux affirmer sans difficulté que les tribunaux et les arbitres entérineront un congédiement sommaire dans les cas qui s'imposent. Toutefois, il incombe à l'employeur de justifier sa décision. ■

.....
Stuart Rudner est associé au sein du Groupe du droit du travail et de l'emploi du cabinet Miller Thomson, à Markham (Ontario).



Voici la clé pour attirer et fidéliser les meilleurs talents financiers.



Contactez-nous afin d'obtenir votre exemplaire gratuit du Guide salarial 2011.

Robert Half est fière d'être commanditaire présentateur du Prix du Directeur financier canadien de l'année, qui rend hommage aux dirigeants financiers ayant joué un rôle de premier plan en matière de leadership financier au Canada en 2011.

1.800.803.8367
accountemps.ca

1.800.474.4253
roberthalffinance.ca

1.888.400.7474
roberthalfmr.ca

 **Robert Half**[®]
L'excellence en recrutement spécialisé

Comblent les lacunes de la formation en TI

Une tâche qui doit s'effectuer au quotidien.

Les besoins de l'entreprise doivent être le moteur de la technologie et il faut éviter le recours à l'apprentissage sur le tas.

Par **Jacob Stoller**

VOICI UN EXEMPLE CLASSIQUE : une gestionnaire prépare les états financiers en vue de la réunion trimestrielle des administrateurs, mais ne sait pas utiliser la nouvelle application de présentation des données récemment installée sur son ordinateur. Comme le feraient la plupart des gens, elle demande l'aide d'un collègue.

Ce type d'apprentissage sur le tas est répandu en informatique, surtout ici au pays. Selon un rapport publié en 2009 par le Conference Board du Canada, les budgets consacrés à la formation accusent un retard de l'ordre de 70 % sur ceux des États-Unis.

La plupart des entreprises reconnaissent qu'elles doivent devenir plus proactives. « C'est l'une des décisions les plus faciles à reporter », explique Jeff Wilts, directeur de l'entreposage des données d'entreprise pour Les Compagnies Loblaw. « Si l'on évite de former les employés, on n'en ressent les effets que de six à huit mois plus tard, quand on constate que les gens en poste ne peuvent pas faire leur travail. »

Les budgets consacrés à la formation accusent un retard de l'ordre de 70 % sur ceux des États-Unis.

Certes, l'apprentissage auprès de collègues en cas de besoin peut sembler un bon compromis, mais tout compte fait, ce procédé dérange et est inefficace. « Cela nuit à notre productivité à tous », affirme David Langlois, spécialiste de l'évaluation au ministère de la Défense nationale, à Ottawa.

Sans compter que les employés de bureau ont tendance à éviter d'utiliser des outils qu'ils connaissent mal, ce qui les amène à négliger des données cruciales dans leurs rapports.

« L'objectif est de savoir exploiter toute leur capacité analytique », déclare Alan Middleton, directeur général du Schulich Executive Education Centre (SEEC) de l'Université York. « Si vous craignez de le faire, vous vous privez d'un outil analytique susceptible de faire ressortir bien des aspects à réexaminer. Alors, non seulement vous vous marginalisez au sein de l'entreprise, mais vous êtes moins productif. »

Or, le problème ne se limite pas au fait de ne pas savoir utiliser les logiciels les plus récents. « Je suis toujours étonné de constater que si peu de gens comprennent les composantes des systèmes qu'ils utilisent pour communiquer l'information », affirme Jeff Wilts. Ils utilisent les logiciels au quotidien, mais ignorent d'où provient l'information, à quel endroit et de quelle manière elle est entreposée ou même sa destination finale. »

Savoir évaluer le problème

La persistance du problème s'explique en partie par la difficulté de cerner les lacunes.



« Il est extrêmement difficile de faire admettre aux gens qu'ils ignorent quelque chose. Nous ne savons pas, pour la plupart, de quelle formation nous aurions besoin, car nous ignorons la nature de nos lacunes. »

Comme l'explique David Langlois, « il est extrêmement difficile de faire admettre aux gens qu'ils ignorent quelque chose. Nous ne savons pas, pour la plupart, de quelle formation nous aurions besoin, car nous ignorons la nature de nos lacunes ».

L'employé moyen a également tendance à surestimer son aisance vis-à-vis de la technologie. « On suppose généralement que tout le monde possède les connaissances de base, comme s'il s'agissait de savoir lire et écrire », affirme Alan Middleton.

Selon lui, la formation insuffisante des utilisateurs dénote habituellement un problème plus vaste : les services de TI sont davantage centrés sur la technologie que sur les besoins de l'entreprise.

Supposons, par exemple, qu'une entreprise fait l'acquisition d'un outil de collaboration conçu pour produire des offres de service et des rapports, mais qu'elle omet de planifier la formation des employés. Un petit groupe central apprend à utiliser l'outil, mais personne d'autre. « C'est un peu comme si l'on commandait

les Jeux olympiques sans affecter suffisamment d'argent à la publicité », explique Alan Middleton.

Résolution du problème

Pour bien implanter la formation aux TI, il faut d'abord élargir la discussion quant au choix des logiciels, à leur planification et à leur déploiement auprès des utilisateurs. On devrait aussi expliquer comment ces applications permettront d'accroître la productivité des employés.

Il incombe aux organisations de consigner clairement par écrit les ressources et les limites de leurs systèmes informatiques. « Il faut d'abord consulter le chef des services informatiques pour savoir ce qui existe, soutient Alan Middleton. Quelles possibilités offrent les logiciels, le matériel et les systèmes de communication? Les organisations doivent ensuite comparer cette information à leur expérience et à leurs antécédents. »

Les objectifs d'apprentissage doivent être établis selon les exigences de l'emploi

que les systèmes informatiques doivent soutenir. Les apprenants doivent percevoir clairement comment ils intégreront la technologie dans leur travail quotidien.

« Il s'agit de modifier les comportements, poursuit Alan Middleton. Les adultes apprennent sur le tas. Nous ne sommes pas doués pour la conceptualisation théorique de l'information. Les employés doivent pouvoir appliquer la technologie à leurs tâches le plus rapidement possible. »

Pour sa part, Jeff Wilts considère que la meilleure façon d'adapter la formation au contexte consiste à recourir à l'apprentissage en groupes de pairs. « L'approche d'apprentissage en groupes est importante, car les participants peuvent proposer différentes façons de faire. Ils peuvent ainsi discuter de sujets qu'ils n'abordent pas habituellement au travail. »

Selon lui, les formateurs professionnels donnent de meilleurs résultats, remettant en cause la tendance à confier au personnel des TI le soin de former les utilisateurs finaux. « Bon nombre de ces techniciens ne sont ni bons pédagogues, ni bons conseillers », soutient-il.

C'est le fait d'avoir besoin de comprendre la technologie dans leur travail qui pousse les employés à demander de l'aide à leurs collègues. Pour que des programmes de formation proactifs parviennent à remplacer ce réflexe, il faudra s'assurer qu'ils sont au moins aussi efficaces et pertinents que le travail qu'ils soutiennent. ■

Jacob Stoller est un rédacteur et un chercheur établi à Toronto.

Une âme de missionnaire

Paul Goodyear, FCMA, trouve un sens à son engagement.

Recherche : **Jeremy Hutcheson**

PAUL GOODYEAR EST INVESTI D'UNE MISSION.

Le directeur financier de l'Armée du Salut au Canada utilise ses compétences comptables dans le secteur sans but lucratif parce que, explique-t-il, « je voulais accomplir quelque chose de plus durable, de plus significatif que de travailler pour une entreprise qui enrichirait les actionnaires ».

En cours de route, mettant sa connaissance du secteur sans but lucratif au service de la profession comptable, il a dirigé le Comité consultatif sur les organismes sans but lucratif du Conseil des normes comptables (CNC) durant le processus d'élaboration de nouvelles normes d'information financière.

Paul Goodyear s'est initié à la comptabilité des organismes sans but lucratif dès son premier emploi chez Ernst & Whinney en 1986, travaillant au sein du groupe vérification et certification. Peu après, il entra au service de l'Armée du Salut, où il œuvre depuis ce temps.

« Je ne connais aucun organisme dont la comptabilité est aussi diversifiée que la nôtre », ajoute-t-il. L'Armée du Salut englobe des organismes religieux, des hôpitaux, de petits organismes de bienfaisance enregistrés, des établissements d'enseignement post-secondaire ainsi qu'un vaste portefeuille immobilier. Compte tenu de cette diversité, Paul Goodyear était le candidat idéal pour présider le comité. « Rares étaient les questions que je n'avais jamais abordées ou que je ne connaissais pas. »

La décision du CNC sur les nouvelles normes d'information financière publiée en 2010 était l'aboutissement de 14 ans de travail pour Paul Goodyear. Il a trouvé gratifiant de collaborer avec les CA et les CGA. « Ma formation rigoureuse de CMA m'a donné une perspective unique et une profonde compréhension du travail de normalisation à réaliser », précise-t-il.

Ce mandat terminé, Paul Goodyear se consacre aujourd'hui à soutenir la mission de l'Armée du Salut. « Ici, je parle aux gens du taux de rendement de la mission sur le capital investi, continue-t-il. Je veux que les membres de mon équipe soient perçus non comme des gens qui s'occupent uniquement de chiffres, mais comme des personnes qui collaborent pour réaliser nos objectifs. »■



Employeur : Armée du Salut au Canada

Rôle : Directeur financier

Conseil le plus utile :

« Il faut utiliser sa formation pour faire progresser sa carrière et sa collectivité, et servir les intérêts de la profession comptable. »

Site Web :

www.armeedusalut.ca



UNIFICATION DE LA PROFESSION COMPTABLE AU CANADA

Les Comptables en management accrédités du Canada et les Comptables agréés du Canada explorent les avantages et la faisabilité de l'unification de leurs organisations nationales et provinciales. Nous croyons qu'une profession unifiée serait plus efficiente et efficace; qu'elle serait plus pertinente, au Canada et à l'étranger; qu'elle pourrait fournir à tous ses membres un meilleur soutien et de meilleurs services; et qu'elle serait mieux en mesure de protéger et de servir l'intérêt public.

Pour concrétiser cette unification, nous envisageons la création d'un nouveau titre, celui de «comptable professionnel agréé» (CPA), et d'un nouveau programme d'agrément commun. Grâce à la combinaison des forces et de l'expertise de nos deux organisations, ce nouveau titre serait synonyme de solides compétences en comptabilité financière autant qu'en comptabilité de gestion, et nous prévoyons qu'il deviendrait une référence internationale dans le monde des affaires.

Nos pourparlers exploratoires en étant encore à l'étape embryonnaire, nous invitons tous les CMA ainsi que les candidats et étudiants actuellement inscrits auprès d'un ordre provincial de CMA à participer à un vaste processus de consultation pour que nous puissions entendre leurs points de vue et baliser la voie à suivre.

Visitez notre site de consultation des membres à l'adresse www.CPACanada.ca pour nous faire part de votre point de vue.



La formation en ligne fait de vous des gagnants!

Des cours de FCPP facilement accessibles

Profitez de cette offre

CMA Canada offre GRATUITEMENT à ses membres les cours suivants :

- Certificat en gestion stratégique
- Série Les clients d'abord
- 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

Améliorez vos compétences

Chacun de ces cours de CMA Canada donne droit à un crédit de FCPP de 9 heures. 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



**Comptables
en management
accrédités^{MC}**

**Inscrivez-vous aux cours en ligne dès
aujourd'hui!**
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