

# CMA magazine

LA VOIX DE LA COMPTABILITÉ DE MANAGEMENT  
WWW.CMAMAGAZINE.CA



JUILLET-AOÛT 2012

Leçons de Jeremy Lin, vedette de la NBA  
Les avantages de l'introversion  
Éloge de l'innovation au gouvernement  
Stratégie : proactive ou réactive?



## Responsabilité sociale :

À combien peut-on estimer la valeur des abeilles et de la pluie ?

Comment faire des présentations qui valorisent votre carrière

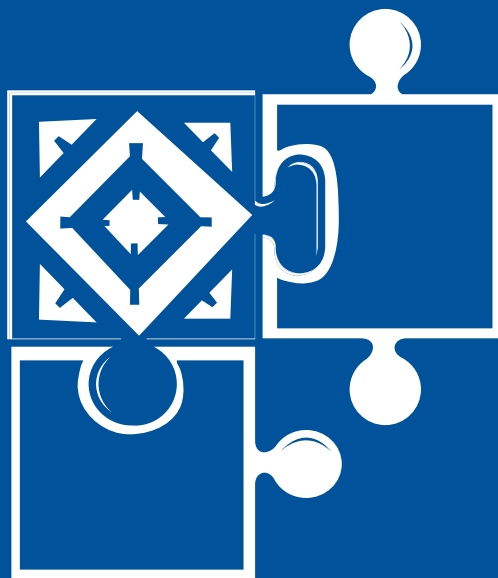
Une médaille d'or pour le développement durable aux Jeux de 2012 à Londres



# CHAQUE ENTREPRISE EST UNIQUE. C'EST POURQUOI NOUS ADAPTONS NOS CONSEILS POUR VOUS OFFRIR UN SERVICE QUI VOUS COMPLÈTE RÉELLEMENT.

BDO compte 50 000 clients partout au pays. Comprendre leurs besoins, c'est comprendre qu'il n'y a pas deux entreprises identiques.

**BDO. AU-DELÀ DE VOS ATTENTES.**



Certification | Comptabilité | Fiscalité | Services-conseils  
[www.bdo.ca](http://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

**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**

Michelle Gosselin, Ruth Samson  
514 878-1105 traduction@cma-canada.org

**MARKETING ET COMMUNICATIONS**

Cindy Ruocco  
905 949-3116 cruocco@cma-canada.org

**COLLABORATEURS**

Sharon Aschaiek, Gabrielle Bauer, Oliver Bertin,  
Anne Bokma, Patrick Buckley, Jennifer Campbell,  
Jennifer Dawson, Jaclyn Law, John Lorinc,  
Ajay M. Pangarkar, Jacob Stoller, Hank Thiel

**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**

Canada : 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 Ironstone Media.  
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



## C'est à bord d'un Boeing 767 de 30 ans que je suis rentrée de la conférence sur le leadership organisée par CMA Colombie-Britannique. J'ai alors pensé à la série *Mad Men*.

Vous vous rappelez qu'à l'époque, 50 passagers partageaient poliment un même écran, l'espace aérien était sûr, les boissons étaient gratuites et la pollution atmosphérique, le prix du carburant ou les risques d'incendie en vol suscitaient peu de réflexions.

Que le monde a changé! Des hôtels fonctionnent grâce à l'énergie éolienne et des restaurants proposent des fruits de mer provenant d'entreprises écoresponsables. Au cours d'ateliers portant sur la responsabilité sociale des entreprises, des CMA connaissant l'exploration et l'extraction minières parlent avec passion de réglementation, de divulgation et de gestion environnementales. (Il faut sortir de son cocon pour constater la diversité de son pays.)

Ô Canada! Les temps changent, les paradigmes aussi, mais on n'a jamais fini d'essayer de comprendre ce qui est important. L'allocution du conférencier David Baxter a porté sur les changements démographiques et économiques. Les CMA s'interrogent sur la façon de gérer et de quantifier.

La goutte d'eau à la page couverture du présent numéro illustre bien la situation. La vidéo *The Majestic Plastic Bag—A Mockumentary* (<http://bit.ly/dyvirD>) est une histoire contemporaine. L'Intangible Asset Finance Society (<http://iafinance.org/>) est bien réelle.

L'article de **John Lorinc**, intitulé « En gros plan » (p. 30), explore la communication d'information organisationnelle sur le développement durable. Les actifs corporels et financiers représentaient 83 % de la valeur en capital en 1975, mais comptent pour moins de 20 % de celle-ci aujourd'hui.

Dans ce numéro, nous lançons aussi notre chronique *Argumentation* (p. 14), où des experts en matière de compétences abordent des enjeux de haut niveau en comptabilité de management et fournissent des solutions qui vous aideront à formuler les vôtres. Nous aimerions beaucoup connaître votre opinion.

Je vous souhaite un été très agréable et une bonne lecture!

**Mara Gulens**

Directrice des publications  
et rédactrice en chef

Courriel : mgulens@cma-canada.org

Twitter : @CMAmagazine





## Franchise comptable Chef de fil au Canada

### DÉMARREZ VOTRE PROPRE ENTREPRISE

Nous vous offrons une alternative rassurante aux défis que représente le démarrage de votre entreprise et une base solide pour atteindre vos objectifs. Vous pouvez compter sur une équipe d'encadrement et de soutien fiable, à nos systèmes à la fine pointe de la technologie, ainsi qu'à notre programme de formation de qualité supérieure. Dès que vous démarrez votre cabinet vous aurez accès à des systèmes et à des techniques de marketing qui ont déjà fait leur preuve.

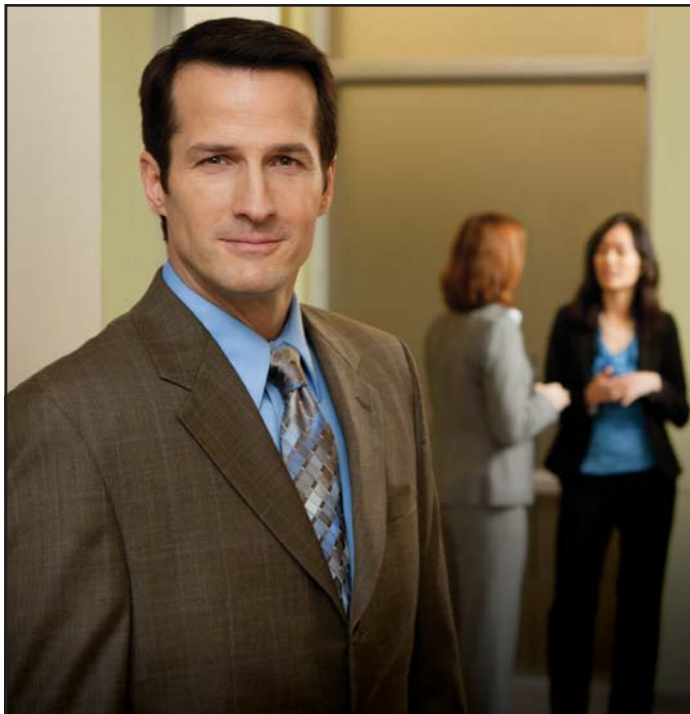


Padgett offre un Service de comptabilité, fiscalité & consultation à travers ses plus de 400 cabinets dont 30 au Québec

**Classé No.1** dans la catégorie « Business Financial Services » de la revue « Entrepreneur »

**PADGETT – Les Pros de la petite entreprise depuis 1966**

[www.PadgettFranchises.ca/francais](http://www.PadgettFranchises.ca/francais) 1-800-665-4520, poste 223



## Recommandé par 9 clients sur 10.

“Robert Half est une entreprise passionnée, qui excelle à trouver la bonne personne pour chaque poste et non seulement quelqu'un pour occuper un bureau. Nous apprécions leur réponse rapide et l'excellence de leur suivi.”

Chef de projet,  
Administration régionale des Aéroports



1.800.803.8367  
roberthalf.ca

© 2012 Robert Half. 0310-9005





24



30



# Table des matières

JUILLET-AOÛT 2012

## ARTICLES DE FOND

**16** **LES CONFLITS... POURQUOI PAS?** La gestion des conflits est la pierre angulaire de la performance dans une équipe. Lisez nos conseils à ce sujet. *Par Anne Bokma*

**18** **DES LEÇONS À TIRER DU BASKETBALL** L'expérience de Jeremy Lin et comment elle s'applique au CMA. *Par Ajay M. Pangarkar, CMA*

**20** **LA RÉUSSITE** Un nouveau prix fait l'éloge de l'innovation au cœur financier du gouvernement canadien. *Par Jennifer Campbell*

**24** **RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE**

**26** **Le vert sur le podium** Le sport au secours de la planète aux Jeux de 2012 à Londres. *Par Oliver Bertin*

**28** **L'avantage du développement durable** Pourquoi le *statu quo* nuit de plus en plus au résultat net. *Par Sharon Aschaiek*

**30** **En gros plan** PotashCorp et l'évolution de l'information intégrée. *Par John Lorinc*

## RUBRIQUES

**6** RÉACTIONS

**8** DIGNE DE MENTION

## CHRONIQUES

**12** ENTRETIEN  
avec l'experte discrète Susan Cain

**14** ARGUMENTATION  
Stratégie : proactive ou réactive?

**34** STRATÉGIE  
Au-delà de la norme

**36** TECHNOLOGIES  
Rendre les chiffres signifiants

**38** EN VEDETTE  
Cap sur le Nord

# Quels sont vos sujets d'intérêt?

Au bureau, au bord de l'eau ou chez vous, savourez vos lectures! Profitez de cette trop courte belle saison, songez à ce que vous aimeriez lire dans ces pages et faites-nous-en part.

J'ai adoré le numéro sur l'innovation (mars-avril 2012) : les sujets pertinents et d'avant-garde (problèmes de R-D au Canada, gTLD), la grille de compétences des CMA simplifiée et le rappel des avantages offerts aux CMA.

Tout y est opportun, intéressant et facile à utiliser. Je l'ai fait partager par courriel, et j'en ai imprimé des parties.

— Deborah Clarke, MBA, CMA  
Wyoming (Ontario)



## Voici vos commentaires :

- « Les entreprises sont des citoyens. Leur apport doit être concret, mais proportionnel à leur capacité de payer. La participation n'a pas nécessairement à être d'ordre financier, chaque citoyen, y compris les entreprises, doit faire sa part. »
- « Je travaille en RSE. Trop de réponses c) et d) signifieraient que les CMA ne sont pas dans le coup. Si les comptables se rendaient compte de leur importance dans une stratégie de développement durable-RSE, la profession changerait. »
- « Les entreprises ne s'en tiennent qu'au strict nécessaire pour respecter la réglementation et satisfaire les clients, mais si elles s'en tiennent à cela, les générations futures auront encore moins de prise que nous. »
- « La responsabilité sociale d'entreprise est en voie d'être supplantée par l'opinion publique. »

**Pour en lire davantage sur la RSE, consultez notre reportage à la page 24.**

## Qu'en pensez-vous? Quel est l'élément le plus critique d'un lieu de travail stimulant?

- a) Un programme de mieux-être destiné aux employés
- b) Des journées de formation d'équipe à l'extérieur du bureau
- c) Un horaire personnalisé
- d) Des réunions pour revoir les objectifs annuels
- e) Une présentation du PDG sur la vision et la mission de l'entreprise

Répondez au  
[www.cmamagazine.ca](http://www.cmamagazine.ca)

## Vos lettres à la rédaction sont les bienvenues.

Courriel :  
[lettres.redaction@cma-canada.org](mailto:lettres.redaction@cma-canada.org)  
Twitter : @CMAmagazine  
Groupe LinkedIn :  
« Certified Management  
Accountants of Canada »

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

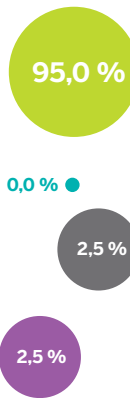
En réponse à Michael Fredericks, sur les possibilités de formation continue et de perfectionnement professionnel (FCPP), dans le numéro de janvier-février 2012 : les membres de l'Institut de la gestion financière du Canada (IGF) peuvent accumuler des crédits de FCPP dans des activités d'apprentissage informelles, comme les webinaires et les ateliers. L'IGF offre également à ses membres des tarifs préférentiels pour des conférences de perfectionnement professionnel. La cotisation annuelle varie entre 25 \$ et 50 \$. Voir [www.fmi.ca](http://www.fmi.ca).

— Don Singer, CMA  
Ottawa (Ontario)

*Ne manquez pas la revue de la FCPP dans le numéro de sept.-oct.*

## Coup d'éclat Selon notre sondage, la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) est l'affaire de tous et

- a) doit être mise en œuvre à tous les échelons, dans toutes les entreprises
- b) doit s'appliquer uniquement aux grands fabricants
- c) ne mérite pas qu'on en parle, le concept disparaîtra d'ici trois ans
- d) revient aux propriétaires ou au conseil d'administration; ce n'est pas de mon ressort







# La formation en ligne fait de vous un gagnant!

## 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<sup>MC</sup>**

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

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



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

| [vubiz.com](http://vubiz.com)

| 1 866 468-8249

# Nouvelles récentes et d'intérêt



## LAURÉATS

### La palme à un programme destiné aux femmes

Chapeau bas!

CMA Ontario a rendu hommage aux femmes en décernant, le 4 avril dernier, le Prix national de reconnaissance de CMA Canada à Women's Enterprise Skills Training (WEST) de Windsor.

En partenariat avec l'Odette School of Business de l'Université de Windsor et CMA Ontario, WEST a créé le *Management Training Program (MTP)*. Depuis 2009, le MTP a aidé 70 femmes, formées à l'étranger en gestion financière stratégique, à obtenir le titre de CMA. De ce nombre, 86 % ont déjà trouvé un emploi, et le programme sera étendu à d'autres villes canadiennes.

« WEST est ravie de la réussite des participantes, laquelle contribuera selon nous à la croissance et au développement du marché du travail local », a précisé Rose Anguiano Hurst, directrice administrative de WEST.

## RAPPORT D'ÉVALUATION COMPARATIVE

### Où vous situez-vous?

La troisième étude annuelle *Benchmarking the Finance Function*, publiée par Robert Half and Financial Executives International, est maintenant disponible. De la soixantaine de dirigeants canadiens interrogés,

- 65 % utilisent Excel comme principal outil de planification et de budgétisation;
- 45 % recourent à des professionnels temporaires, suppléants ou contractuels dans leurs services des finances et de la comptabilité;
- 58 % rapprochent leurs comptes manuellement.

## TECHNOLOGIE

### Formation grâce à la tablette

Au Royaume-Uni, plus de 4 entreprises sur 10 songent à laisser tomber le PC et le projecteur en faveur de la tablette électronique pour donner de la formation. Le rapport *Digital Learning for Business*, publié en avril par ILX Group, résulte d'un sondage mené auprès de 100 décideurs de RH de différents secteurs.

## HAUTE DIRECTION

### Les directeurs financiers retrouvent le sourire

Les directeurs financiers canadiens et américains sont beaucoup plus optimistes au premier trimestre de 2012 qu'au cours du semestre précédent.

L'enquête trimestrielle de Deloitte, *CFO Signals*, publiée fin mars, a été réalisée auprès de 94 directeurs financiers, dont 21 % au Canada.

Les directeurs canadiens ont revu à la hausse leurs projections de croissance du chiffre d'affaires, mais non des bénéfices. L'inverse est vrai chez les dirigeants américains. Les directeurs financiers canadiens et américains prévoient une hausse de l'embauche et des dépenses en capital.

Moins de un directeur financier sur dix dans les deux pays affirme retarder la conclusion d'affaires importantes à l'heure actuelle.



## RESSOURCES PROFESSIONNELLES

### À la rescousse des plus petits

Le Comité sur les petits et moyens cabinets de la Fédération internationale des comptables (IFAC) a publié une liste de vérification des bonnes pratiques à l'intention des PME.

Ce rapport de 24 pages (en anglais seulement) présente une répartition détaillée des tâches en gestion et en finances, des exigences réglementaires et des activités liées aux affaires personnelles. Il s'agit d'une ressource utile pour les PME, que les comptables peuvent utiliser comme outil de diagnostic et de marketing auprès de PME clientes.

Rapport complet : [www.bit.ly/IYcAJE](http://www.bit.ly/IYcAJE) — C.R.

## INNOVATION EN ENTREPRISE

### Le quotidien sape les nouvelles idées

Quel est le plus grand obstacle à l'innovation dans votre entreprise?

● Enlèvement dans les tâches quotidiennes / réaction afin de limiter les dégâts :	49 %
● Lourdeur administrative :	9 %
● Manque de nouvelles idées :	5 %
● Ne sais pas / aucune réponse :	29 %
● Autre :	6 %
● Leadership inefficace :	2 %



Robert Half International a interrogé plus de 270 directeurs financiers d'entreprises canadiennes et a publié les résultats en avril 2012.



## PERSPECTIVE MONDE

### Une entreprise risquée

L'incertitude économique à l'échelle mondiale constitue le plus grand risque pour les entreprises en 2012, d'après les trois quarts des 1 530 auditeurs en chef interrogés dans le cadre de l'enquête de 2012 de Pricewaterhouse-Coopers intitulée *State of the Internal Audit Profession Study* et publiée en avril.

Heureusement, les risques mondiaux poussent à l'action, selon un autre sondage de PwC réalisé en novembre 2011 et consultable à [pwc.to/xLMjiz](http://pwc.to/xLMjiz).

Du millier de gestionnaires du risque interrogés, 45 % ont dit que la crise de la dette souveraine en Europe a incité leur entreprise à changer sa stratégie, sa gestion du risque ou sa planification opérationnelle, 25 % y ont apporté des modifications en raison du séisme et du tsunami de mars 2011 au Japon, et 18 %, en raison des bouleversements politiques dans les pays arabes.

Selon les leaders mondiaux en finance et en comptabilité, la crise de la dette souveraine est aussi un signal d'alarme pour les gouvernements.

Lors d'un séminaire de deux jours organisé par la Fédération internationale des comptables en mars dernier à Vienne, des présentateurs ont incité les leaders politiques à régler les problèmes par la gestion des finances publiques. Parmi les principales recommandations, mentionnons l'adoption de pratiques de la comptabilité d'exercice et le respect des normes comptables internationales du secteur public. Info : <http://bit.ly/Nw7WEA>.

## MÉDIAS SOCIAUX

### Nouvelle image de Facebook

Vous trouverez sur la page Facebook remodelée de CMA Canada bien des éléments que vous allez apprécier.

CMA Canada a ajouté des onglets à la barre d'outils de même que des pages concernant la recherche, les publications, les webinaires, *CMA magazine* et les Programmes professionnels. Prenez connaissance des primeurs sur l'unification, laissez-vous inspirer par l'histoire de CMA qui réussissent et obtenez le lien à la page d'accueil du site Web de CMA Canada ainsi qu'à celle du site Web des sociétés provinciales et de l'Ordre.

Connectez-vous à Facebook et recherchez « CMA Canada ». Cliquez sur « J'aime », connectez-vous à nos débats, envoyez des micromessages à notre sujet, commentez et transmettez le contenu à vos contacts.

Les CMA sont fiers des éléments que nous avons ajoutés à notre page Twitter. Pour nous suivre, visitez [www.twitter.com/cmacanada](http://www.twitter.com/cmacanada) et [www.twitter.com/cmamagazine](http://www.twitter.com/cmamagazine) – et n'hésitez pas à faire suivre les billets de CMA Canada.



## RESSOURCES EN LIGNE

### Guichet unique pour la recherche

Accédez aux récentes publications comptables de la Fondation de recherche de CMA Canada grâce au nouveau site Web et au blogue de Recherche CMA, au [www.comptabilitedemanagement.org](http://www.comptabilitedemanagement.org).

Vous y trouverez des renseignements sur ce qui suit :

- Pratiques de comptabilité de management
- Politiques de comptabilité de management
- Questions en émergence
- Études de cas
- Webinaires

Connectez-vous aux débats et apprenez de vos pairs sur le blogue du site. Si vous pensez que votre opinion mérite une tribune, faites parvenir un courriel à [info@comptabilitedemanagement.org](mailto:info@comptabilitedemanagement.org).



## LES CMA DANS L'ACTUALITÉ

### Obama utilise la recherche d'un CMA

Il est flatteur d'être remarqué, surtout par le président des États-Unis.

Les résultats des recherches de Jeffrey Pittman, Ph. D., professeur en comptabilité à l'Université Memorial de Terre-Neuve, ont été utilisés pour appuyer la proposition de Barack Obama d'instaurer aux États-Unis un crédit d'impôt permanent à la recherche et au développement expérimental.

D'après les conclusions de M. Pittman, publiées en 2004 dans *Contemporary Accounting Research*, les crédits d'impôt à la R-D génèrent en moyenne des dépenses supplémentaires de 1,30 \$ en R-D au Canada, et de 2,96 \$ aux États-Unis, pour chaque dollar d'impôt non versé.

Le président Obama a présenté son crédit d'impôt (en se fondant sur la recherche de M. Pittman) dans *The President's Framework for Business Tax Reform*, publié en février 2012, et accessible à l'adresse [1.usa.gov/xDdYQr](http://1.usa.gov/xDdYQr).

« Jeffrey Pittman publie dans les grandes revues spécialisées, explique Jeffrey Parsons, vice-doyen à la Faculté d'administration des affaires de l'Université Memorial. Il est gratifiant de voir son travail reconnu de la sorte. »

## TENDANCES DE CONSOMMATION

### Les Canadiens reportent les gros achats

69 %	retarderont l'achat d'une voiture neuve (64 %, l'an dernier)
62 %	retarderont l'achat d'une plus grande maison (56 %, l'an dernier)
61 %	retarderont l'achat d'appareils électroniques neufs (59 %, l'an dernier)
53 %	retarderont des dépenses de loisirs (49 %, l'an dernier)
49 %	retarderont leurs vacances (47 %, l'an dernier)

Source : PwC Canada, avril 2012.

COMPTE RENDU DE LIVRE

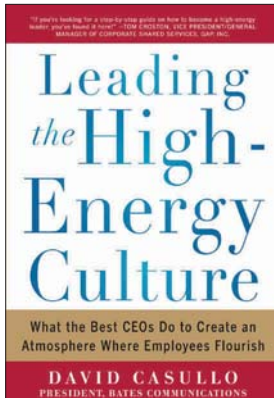
**Définir la valeur**

Combien vaut l'entreprise? Howard Johnson, FCMA, propose plusieurs réponses dans son ouvrage *Building Value in Your Company*. Parsemé de quelques chiffres et exempt de formules compliquées, ce livre offre une bonne synthèse dans un style à la portée du plus grand nombre et permet d'actualiser ses connaissances en finance d'entreprise.

La première partie porte sur la mesure de la valeur d'une entreprise. Au-delà des multiples, des flux de trésorerie actualisés et des états des résultats, M. Johnson traite de l'importance des bilans, qui fournissent de l'information sur la santé financière et sur les besoins continus de trésorerie.

La deuxième partie examine la création de valeur par l'accroissement des flux de trésorerie, l'atténuation des risques ou la réduction des besoins de trésorerie. M. Johnson fait part de son expérience en financement par actions et en acquisition d'entreprises.

La dernière partie traite de la réalisation de la valeur. Grâce aux judicieux conseils de M. Johnson, les clients pourront y voir plus clair dans les processus de liquidation, de rachat d'actions et de versement de dividendes, de restructuration du capital, de relève familiale, de rachat d'entreprise par les cadres, de vente à des investisseurs en capital et de premier appel public à l'épargne. Le style accessible permet aux conseillers de prêter ou de recommander ce livre à leurs clients, qui pourront ainsi prendre des décisions plus éclairées. Auteur : **Howard E. Johnson** Éditeur : **Comptables agréés du Canada** Critique : **Patrick Buckley**, CMA, Ph. D.



COMPTE RENDU DE LIVRE

**Des slogans inspirants**

Un slogan efficace véhicule en quelques mots les forces exclusives d'une entreprise, comme le « Just do it » de Nike ou le « Think different » d'Apple. L'ouvrage *Leading the High-Energy Culture* soutient que le slogan est essentiel à la performance d'une entreprise, qui atteindra des sommets plus élevés si ses leaders rapportent des histoires captivantes et énergisantes donnant vie à ce slogan.

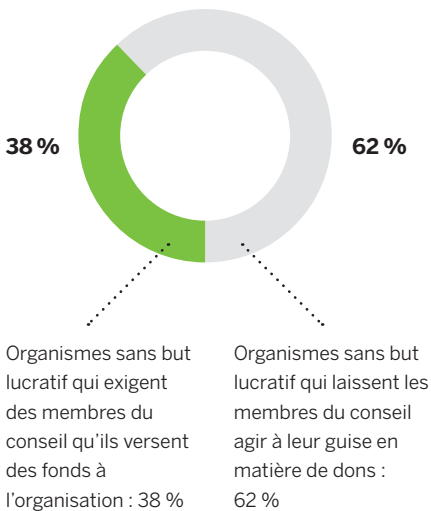
Avant d'être en poste à Bates Communication, l'auteur David Casullo dirigeait le Leadership Development Institute de la société en pleine croissance Raymour & Flanigan. Les étudiants qui ont le mieux réussi ont fait bonne figure dans cinq domaines : personnalité, engagement, compétence, courage et communication, et ont appris à créer une atmosphère qui suscite l'engagement des employés.

Ce livre intègre la création d'un slogan au programme de développement du leadership. Les candidats doivent déterminer leurs valeurs et convictions personnelles, puis ils trouveront le slogan en étudiant l'histoire de l'organisation, en déterminant ses personnages influents et en questionnant ses acteurs clés. Ils terminent leur formation en comprenant l'ingrédient secret qui fait avancer leur entreprise.

Ce livre est écrit sur un ton incisif, direct et venant du cœur. Auteur : **David Casullo** Éditeur : **McGraw Hill** Critique : **Patrick Buckley**, CMA, Ph. D.

SANS BUT LUCRATIF

**Des organismes sans but lucratif font payer les membres du conseil**

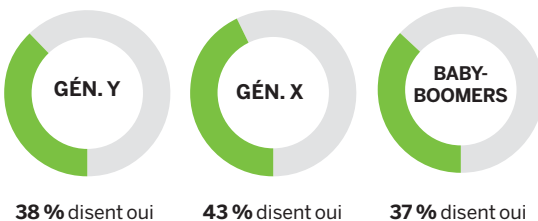


Source : Nonprofit Research Collaborative, *Canadian Nonprofit Fundraising Study*, avril 2012.

SAGESSE AUTOUR DE LA MACHINE À CAFÉ

**La génération X : le nomadisme professionnel**

« Songez-vous souvent à quitter votre emploi actuel? »



Rapport complet : [bit.ly/HQBS9D](http://bit.ly/HQBS9D).

Source : Kelly Services, *Kelly Global Workforce Index*, avril 2012.

**Limite floue entre le travail et la maison**

- 51 % règlent des questions professionnelles à la maison
- 46 % règlent des questions personnelles au travail
- 44 % reçoivent des appels ou des courriels pendant leurs congés
- 29 % sont censés être joignables tous les jours, 24 heures sur 24
- 43 % se sentent coupables s'ils ne répondent pas immédiatement

Source : Randstad Canada, sondage *Workmonitor*, avril 2012.

## UNIFICATION

### Précurseurs

L'unification de la profession comptable au Canada a franchi un pas de géant le 16 mai avec l'adoption, par le gouvernement du Québec, du projet de loi 61 – *Loi sur les comptables professionnels agréés* – visant à créer l'Ordre des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec. Par suite de cette mesure historique, la profession comptable au Québec est la première à s'unifier sous le titre de comptable professionnel agréé (CPA).

Le Québec suit le cadre d'unification qui guide les discussions dans les autres provinces. La législation québécoise montre que l'unification peut être réalisée au niveau provincial, et l'approche adoptée au Québec respecte entièrement les droits, les responsabilités et l'autorité de la province tout en offrant un cadre modèle aux autres provinces.

Pour plus de renseignements sur le nouvel Ordre des CPA du Québec, visitez <http://cpa-quebec.com/accueil>.

### Le processus

CMA Canada et l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) demeurent totalement engagés envers l'unification, en dépit du fait que CGA Canada, certains bureaux provinciaux et CMA Ontario se sont retirés des discussions. Les deux organismes nationaux maintiennent que l'unification des trois titres comptables au Canada assurerait la meilleure protection du public en créant un ensemble commun de normes élevées en matière d'éthique et de pratique et renforcerait l'influence et la valeur de la profession tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale.

Le regroupement de 40 organismes professionnels est loin d'être simple. Voici les derniers jalons franchis au moment de mettre sous presse :

- Les CMA et les CA de la Colombie-Britannique se sont vu confier le mandat clair de poursuivre les pourparlers sur l'unification dans le cadre d'une initiative nationale.

Des 33 % de CMA de la Colombie-Britannique qui ont été interrogés, 66 % sont fortement en faveur et 25 %, plutôt en faveur du regroupement.

Selon les résultats préliminaires d'un vote exprimé (par 43 % des CA de la Colombie-Britannique), 52 % appuient l'unification, 9 % estiment que le conseil élu devrait décider, et 39 % n'appuient pas l'unification.

- En mai, les organisations albertaines de CMA et de CGA ont communiqué leur proposition provinciale de regroupement. On peut la consulter sous le titre de *Strength in Numbers: Alberta Accounting Body Merger Plan*, à l'adresse <http://bit.ly/JFVPy5>.
- **Pour recevoir les mises à jour sur l'avancement du dossier d'unification des CPA, inscrivez-vous aux Avis électroniques de mise à jour sur le site Web de CPA Canada. Rendez-vous à l'adresse <http://cpacanada.ca/fr/category/nouvelles>.**

### Information complémentaire

L'unification des organisations comptables du Canada est documentée en ligne :

- Un sondage détaillé des chefs d'entreprise et des leaders d'opinion canadiens révèle un fort appui en faveur de l'unification de la profession comptable. Le rapport complet peut être consulté à l'adresse <http://cpacanada.ca/fr>.
- Un rapport universitaire de William Lahey, professeur agrégé à la Schulich School of Law, Université Dalhousie, conclut que l'unification pourrait renforcer et rationaliser la fonction d'autoréglementation de la profession. Lisez le document intégral, à l'adresse <http://cpacanada.ca/fr>. — M.G.



### LES STATISTIQUES

**4**

titres professionnels comptables existents au Canada en date du 16 mai 2012.

**40**

organisations professionnelles comptables existaient avant l'adoption du projet de loi 61. On recense en tout dans les douze provinces et territoires du Canada et dans les trois ordres nationaux 39 organisations distinctes; les CA des Bermudes viennent compléter le groupe d'ensemble de l'ICCA.

**170 000**

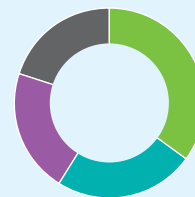
professionnels comptables travaillent au Canada.

**35 000**

des 170 000 professionnels comptables font maintenant partie de l'Ordre des CPA du Québec.

### Répartition de la profession comptable au Canada

● CA	35 %
● CGA	24 %
● CMA	21 %
● CPA	20 %



Digne de mention est une compilation de Jennifer Dawson, aidée de Patrick Buckley, CMA, Mara Gulens (M.G.) et Cindy Ruocco (C.R.)





## Susan Cain, auteure introvertie, fait l'éloge de la discrétion dans une culture qui aime tout montrer.

Par **Gabrielle Bauer**

# Q. Comment définissez-vous l'introversion?

**R. :** On la confond souvent avec la timidité, qui est la crainte du jugement social. L'introversion a davantage à voir avec la façon de réagir à la stimulation. Les introvertis préfèrent les environnements tranquilles, alors que les extravertis sont stimulés par l'énergie collective.

**Q. :** Peut-on osciller entre l'introversion et l'extraversion toute sa vie, ou y a-t-il une tendance qui prédomine?

**R. :** Les gens deviennent moins timides à mesure qu'ils acquièrent des aptitudes sociales, mais leur tempérament fondamental ne change habituellement pas. Autrement dit, Bill Gates ne pourrait jamais devenir Bill Clinton. L'introverti, même doué sur le plan relationnel, quitte la fête après une heure.

**Q. :** Dans votre livre intitulé *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking*, vous soutenez que les entreprises nord-américaines préfèrent nettement les extravertis. Comment s'assurer que les introvertis sont appréciés et gérés de façon appropriée?

**R. :** Nous devons concevoir des bureaux qui procurent davantage d'intimité et d'espace aux introvertis, et repenser notre approche des réunions. En général, ils arrivent difficilement à réfléchir dans les corridors. Il leur faut savoir ce qui s'en vient. Ils ont également besoin de temps après coup pour réfléchir, parce qu'ils pourraient bien avoir leurs meilleures idées après la réunion.

De même, les entreprises feraient bien de trouver des solutions de rechange pour les réunions traditionnelles, comme les discussions en ligne ou les boîtes à suggestions.

**Q. :** Et que peuvent faire les introvertis pour se créer un milieu de travail mieux adapté à leurs besoins?

**R. :** Je ne suis pas certaine que nous soyons rendus au point de pouvoir demander à notre employeur des mesures d'adaptation à notre introversion, mais j'ai vu des gens obtenir les mêmes résultats en adoptant une approche plus subtile. Par exemple, une analyste qui travaillait aux finances était étourdie par toutes les allées et venues dans son bureau. Elle a demandé l'autorisation (qu'elle a obtenue) de travailler à la maison

trois jours par semaine, en soutenant que cela augmenterait son efficacité.

**Q. :** Quels sont les avantages d'avoir tant des introvertis que des extravertis dans l'effectif d'une entreprise?

**R. :** Chaque groupe a ses forces distinctes. Les extravertis communiquent leur enthousiasme aux autres, mais prennent davantage de risques en affaires. Les introvertis ont tendance à être plus prudents. Eux aussi prennent des risques, mais ils évaluent toujours les désavantages. Pensons à Warren Buffett.

**Q. :** Quel risque y a-t-il à insister pour que les employés travaillent en groupe?

**R. :** On risque de ne pas tirer le meilleur d'eux. Si l'on ne prévoit pas assez de temps pour le travail en solitaire, on perd une source de créativité.


**Q. :** Un introverti peut-il être un leader efficace?

**R. :** C'est un mythe de croire qu'il faut de l'audace et du charisme pour être un leader. Dans la gestion des employés proactifs, les introvertis réussissent habituellement mieux que les extravertis. Ils ont moins tendance à faire de la microgestion et sont plus enclins à écouter.

**Q. :** Avez-vous des conseils pour aider les introvertis à faire une bonne première impression lorsqu'ils font du réseautage?

**R. :** Si la conversation est au point mort, songez à des sujets comme des livres ou des films populaires. Même si vous n'en avez pas envie, souriez. En dernier ressort, posez des questions. C'est un style de conversation qui vient naturellement à de nombreux introvertis. ■

.....  
*Ex-conseillère juridique d'entreprise, Susan Cain a conjugué ses deux passions – l'écriture et la psychologie – dans son livre et dans ses articles sur l'introversion et la timidité. Diplômée de Princeton et de la Faculté de droit de Harvard, elle habite dans la vallée de l'Hudson (État de New York).*



# Félicitations aux lauréats du Prix d'excellence dans la fonction de contrôle – secteur public 2012

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) et  
Ressources naturelles Canada (RNCAN)  
MISE EN CANDIDATURE CONJOINTE D'ÉQUIPES

## AAC

### Erna Burns

Conseillère de l'équipe de conception

### Paul Drolet

Directeur, Application de la gestion financière

### Gord Godfrey

Chef de l'infrastructure technique

### Angus Howieson

Directeur général, Direction générale du  
développement des applications

### Georgina Karlis

Chef d'équipe d'interfaces

### Catherine West

Gestionnaire de sécurité pour SAP

## RNCAN

### Mary Bond

Gestionnaire, Formation et technologie

### Sylvie Letellier

Directrice générale, Bureau du  
renouvellement ministériel

### Michel Nault

Directeur, Conception d'affaires

### Nathalie Paradis

Gestionnaire de réalisation du projet

### Marie-Claude Pilon

Gestionnaire de l'équipe de conception

### Marc Primeau

Directeur, Gestion du changement

### Joanne Tubman

Gestionnaire, Conversion et interfaces

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



EN COLLABORATION AVEC :



# De l'intérieur vers l'extérieur, ou l'inverse?

## Choisissez le processus convenant à votre style.

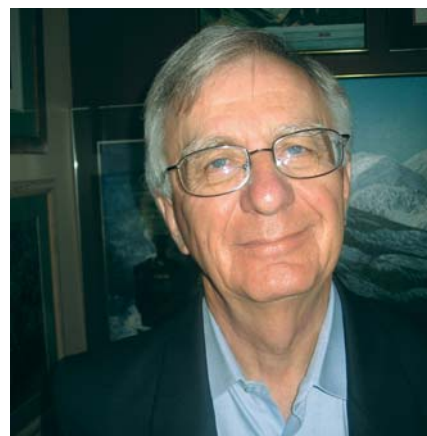
Deux experts se prononcent sur la détermination de la stratégie organisationnelle.

Par **Andrea Civichino**



### STRATÉGIE DE L'INTÉRIEUR VERS L'EXTÉRIEUR

**Norman Sheehan**, CMA, Ph. D., CGA, est professeur agrégé au Département de comptabilité de l'Edwards School of Business de l'Université de la Saskatchewan.



### STRATÉGIE DE L'EXTÉRIEUR VERS L'INTÉRIEUR

**Gord Cummings**, FCMA, PDG à la retraite, a notamment consacré près de 20 ans à diriger la plus grande entreprise de fruits de mer du Canada à l'époque, la Compagnie nationale des produits de la mer Ltée. Il est également ex-président du Conseil de CMA Québec et de CMA Canada, et continue de prendre part à des activités destinées aux CMA.

**L**A PLANIFICATION STRATÉGIQUE DÉTERMINE l'orientation qu'une organisation doit choisir pour atteindre l'état désiré et obtenir un avantage concurrentiel.

Mais quelle est la meilleure approche? Vaut-il mieux se doter d'une stratégie de l'extérieur vers l'intérieur, axée sur le client, ou de l'intérieur vers l'extérieur, tournée vers les forces et les faiblesses de l'organisation?

Les détracteurs de la stratégie intérieur-extérieur disent que les organisations qui l'adoptent sont trop lentes à réagir aux grands changements du marché. Mais la stratégie inverse peut être trop centrée sur les résultats à livrer aux actionnaires.

Dans ce premier d'une série d'articles qui explorent les options concernant des enjeux de haut niveau, nous posons la question à deux CMA experts en matière de compétences. Ils ne s'engagent pas dans un débat. Nous vous proposons plutôt un aperçu des deux extrémités du spectre, pour que vous puissiez formuler vos propres analyses et prendre les décisions appropriées pour votre organisation.



## LA QUESTION



Nous avons demandé aux membres du groupe « le Pouls de la profession », des CMA bénévoles, quelle était la meilleure approche pour formuler une stratégie organisationnelle.

**De l'intérieur vers l'extérieur 56%**

**De l'extérieur vers l'intérieur 44%**

Si vous désirez participer aux prochains sondages de la Fondation de recherche, veuillez faire parvenir un courriel à [thepulse@cma-canada.org](mailto:thepulse@cma-canada.org).

## POUR EN SAVOIR PLUS SUR LA STRATÉGIE



Pour en apprendre davantage sur la stratégie, lisez les publications suivantes dans la bibliothèque en ligne de CMA Canada, au [www.comptabilitedemanagement.org](http://www.comptabilitedemanagement.org) :

- « Stratégie Océan bleu »
- « Pouvez-vous définir votre stratégie? »
- « Élaboration de la stratégie : vision, écarts de valeurs et analyse »
- « Décadence et grandeur de la planification stratégique »

### EN FAVEUR DE LA STRATÉGIE DE L'INTÉRIEUR VERS L'EXTÉRIEUR

**Norman Sheehan, CMA**

**Dans le contexte actuel, il ne suffit pas d'être à la hauteur des concurrents; il faut leur être de beaucoup supérieur.**

L'organisation qui adopte une stratégie intérieur-extérieur doit examiner ses forces et ses faiblesses en se demandant quel produit elle fabrique et vend le mieux. Une fois ses forces cernées, elle fabriquera ce produit et recourra à un solide marketing pour convaincre les consommateurs de l'acheter.

Une stratégie intérieur-extérieur fonctionne plutôt bien sur les marchés établis, où les besoins et les désirs des clients changent lentement. Prenons les entreprises qui produisent la plupart des aliments que nous consommons, dont la volaille, le bœuf, le sucre et la farine. Étant donné la lente évolution des marchés de ces produits, des entreprises comme Tyson et Maple Leaf se concentrent sur l'application de nouvelles technologies qui leur permettent de produire ces aliments de façon sûre, plus rapidement ou à meilleur marché.

Même si la stratégie intérieur-extérieur fonctionne généralement bien, elle peut échouer si les entreprises deviennent tellement concentrées sur l'interne qu'elles surestiment leurs compétences, sous-estiment les offres de leurs concurrents ou ne prennent pas conscience des changements du marché externe.

Prenons RIM et Nokia. Trop concentrées sur l'amélioration des fonctions de leurs téléphones, elles n'ont pas constaté que les besoins de leurs clients évoluaient et n'ont

pas réagi aux nouvelles offres de leurs principaux concurrents, Samsung, HTC et Apple.

La stratégie intérieur-extérieur exige que l'on détermine les capacités de l'entreprise, pour ensuite créer et vendre des produits faisant appel à ces capacités d'une façon que ne peuvent égaler les autres organisations. Une fois le produit fabriqué, l'entreprise mobilise son personnel du marketing pour trouver des clients qui l'achèteront.

Apple en est peut-être le meilleur exemple. Elle n'a pas recouru à des sondages pour développer un produit : Steve Jobs a déjà dit qu'Alexander Graham Bell n'avait pas formé de groupes de discussion avec des clients avant d'inventer le téléphone.

### EN FAVEUR DE LA STRATÉGIE DE L'EXTÉRIEUR VERS L'INTÉRIEUR

**Gord Cummings, FCMA**

**Les organisations doivent commencer par observer l'ensemble du tableau, ce qui comprend les concurrents et les clients.**

L'un des meilleurs exemples d'une organisation appliquant une stratégie extérieur-intérieur est Johnson & Johnson. Dans le cadre du processus de planification de l'entreprise, chaque division doit élaborer le plan stratégique de ses concurrents. Qui sont ces concurrents? Voilà à une question cruciale.

La concurrence ne se compose pas uniquement des concurrents actuels, mais aussi des nouveaux concurrents. Ainsi, les organisations du secteur de la grande distribution alimentaire auraient dû prévoir que Walmart ou Target finiraient par faire concurrence aux bannières déjà en place.

Ce qui se passe à l'extérieur influence toujours la façon dont une organisation réagira à l'intérieur. Dans le secteur de la technologie, la plupart des acteurs qui ont dominé hier peinent à survivre aujourd'hui. De nouvelles organisations accèdent au marché. Les entreprises ont besoin de savoir ce que font leurs concurrents pour déterminer la prochaine mesure à prendre.

En vertu de la stratégie extérieur-intérieur, on se demande quel risque l'organisation est prête à prendre. Tout risque recèle une occasion potentielle.

Les organisations veulent adopter une stratégie extérieur-intérieur afin de croître, survivre et prospérer. Les choses changent constamment, et les organisations ne doivent jamais cesser de se réinventer. Certaines organisations constatent les changements, se renseignent sur les besoins de leurs clients et s'y adaptent.

Les médias sociaux jouent également un rôle dans la stratégie extérieur-intérieur. Les organisations surveillent les médias sociaux et repèrent les tendances. C'est une nouvelle façon de découvrir les goûts des clients. Même si cette information est fragmentaire, les organisations qui comprennent l'importance de cette analyse font appel à des employés à l'interne pour interpréter cette information avec justesse.

Il importe de comprendre les besoins et désirs des clients et de déterminer si l'entreprise peut intervenir pour y répondre. Il se peut que des PDG et des directeurs financiers ne veuillent pas d'une stratégie extérieur-intérieur parce qu'ils se préoccupent de ce qui arrive à l'organisation aujourd'hui, et non dans cinq ans. ■

*Andrea Civichino est rédactrice, Recherche, à CMA Canada.*



# Les conflits... pourquoi pas?

## GÉRER LES CONFLITS EN MILIEU DE TRAVAIL

Qui dit équipe performante dit diversité et divergence de vues.

Par **Anne Bokma**

**S**elon Max Lucado, auteur à succès américain, « le conflit est inévitable, mais le combat, facultatif ». De fait, comme l'entreprise réunit des gens aux valeurs, attentes et besoins différents, il est normal que des conflits surgissent. Or le conflit n'est pas une mauvaise chose en soi.

Simon Geoghegan, conseiller et associé du cabinet d'encadrement professionnel Epiphany, de Hamilton (Ontario), estime que, dans une équipe performante, le conflit est une composante nécessaire. « Il faut une diversité d'idées pour régler les

problèmes dans l'entreprise, explique-t-il, mais lorsque cette diversité est encouragée, on doit s'attendre à des divergences d'opinions. »

Ces divergences peuvent devenir dommageables et donner lieu à de l'isolement, des reproches, des faux-fuyants et du mépris. Des employés intelligents peuvent alors s'empêtrer dans des querelles inutiles au lieu de réaliser le bel ouvrage pour lequel on les a engagés.

On ne compte plus les problèmes que causent les conflits non réglés en milieu de travail : absentéisme, rotation



## Conflits non réglés : la plus importante dépense compressible pour de nombreuses entreprises.

du personnel, perte de productivité, hausse des plaintes de clients, cas d'invalidité et congés de maladie, etc. En fait, ils représentent la plus importante dépense compressible pour de nombreuses entreprises.

Alors, comment prévenir les conflits nourrissant la rancœur envers collègues et supérieurs qui peuvent se transformer en guerre généralisée? Voici neuf manières de les gérer et d'améliorer votre vie professionnelle.

**1. Préparer des lignes directrices en cas de désaccord.** Les équipes devraient conclure des ententes pour régler les conflits de manière productive – où les membres, par exemple, s'engageraient à ne pas interrompre l'autre, à l'écouter attentivement et à présumer de sa bonne foi. M. Geoghegan a déjà travaillé auprès d'une entreprise de transport routier où l'on avait convenu que les blasphèmes étaient acceptables quand la discussion s'envenimait.

**2. Comprendre le tempérament de ses collègues.** « En règle générale, le comptable et le représentant commercial se complètent bien dans l'entreprise, mais ils réfléchissent différemment, explique Else Pedersen, présidente de Perceptive Edge, un cabinet torontois d'experts-conseils en ressources humaines. Il est essentiel d'apprécier ceux qui sont différents de vous et de vous rappeler qu'ils peuvent exceller là où vous n'arrivez à rien de bon. »

**3. Intervenir rapidement.** Si l'on n'intervient pas, une légère mésentente entre deux employés peut les amener à s'ignorer pendant de longues semaines. « On croit parfois que si l'on ne s'occupe pas d'un conflit, il finira par se tasser, dit M. Geoghegan. Mais, au-delà des apparences, les sentiments négatifs demeurent. »

**4. Prendre le temps d'écouter.** Certains gestionnaires passent trop rapidement en « mode solution », car ils s'imaginent qu'il y a un problème à régler. Souvent, cependant, l'employé n'a besoin que d'être écouté.

**5. Développer son quotient émotionnel.** L'intelligence émotionnelle englobe la connaissance de soi, l'empathie, la confiance et la maturité, autant de qualités qui apaisent les conflits. « Selon des études, 10 % de la réussite professionnelle vient du QI, et 90 %, du QE », affirme M<sup>me</sup> Pedersen.

**6. Régler les conflits en personne.** Essayer de régler un conflit par courriel mène parfois à la catastrophe, car il est trop facile de mal interpréter les mots et l'intention des interlocuteurs. S'il est impossible de convoquer une rencontre pour régler un conflit, alors mieux vaut le faire par téléphone.

**7. Éviter le favoritisme.** Vous rappelez-vous combien vous détestiez votre frère cadet parce que votre mère lui avait donné un morceau de gâteau plus gros que le vôtre? La même chose peut se produire au travail. Le gestionnaire doit s'efforcer de traiter les employés équitablement afin d'éviter les critiques et les commérages.

**8. S'assurer de bien interpréter ce qui se passe.** « Nous avons tendance à imputer les gestes d'autrui à son tempérament et à expliquer les nôtres par les circonstances », affirme Katherine Popaleni, experte-conseil principale du cabinet spécialisé en encadrement et en formation Respectful Directions, de Dundas (Ontario). « Souvent, quand vous interrompez quelqu'un, vous lui présentez vos excuses en prétextant que vous devez vous exprimer immédiatement. Mais si quelqu'un vous interrompt, vous pensez qu'il est impoli, tout simplement. »

**9. Accepter que les conflits ne puissent pas tous être réglés.** M<sup>me</sup> Pedersen se rappelle avoir travaillé avec une dirigeante qui se querellait constamment avec ses employés. Lorsqu'elle a tenté de lui faire comprendre les effets négatifs de ce comportement sur son équipe, la dirigeante a répondu qu'elle était une

personne négative et que rien n'allait la changer. Au bout d'un certain temps, elle a été congédiée. « Certaines situations sont inextricables; même si une employée est brillante, il vaut parfois mieux s'en passer », conclut M<sup>me</sup> Pedersen.

S'il est vrai que certaines personnes sont querelleuses, la plupart des employés préfèrent un milieu de travail paisible et productif. Mais quand naît un conflit, pensez à ces stratégies pour le régler. ■

*Anne Bokma est rédactrice et réviseuse pigiste à Hamilton (Ontario). Veuillez consulter le site [www.annebokma.com](http://www.annebokma.com).*

### LE COÛT DU CONFLIT

- Au Canada, les heures de travail perdues à cause du stress valent environ 1,7 milliard de dollars par année, selon une étude réalisée en 2005 par le fournisseur de programmes d'aide aux employés Warren Shepell.
- Selon une recherche de Santé Canada effectuée auprès de 50 000 travailleurs canadiens, lorsqu'ils observent une hausse des sources de stress dans les conditions sociales de leur milieu de travail, la probabilité qu'ils s'absentent plus de dix jours de leur travail pour cause de maladie augmente.
- Les gestionnaires souffrent de stress professionnel dans une proportion de 78 %; 52 % ont également été victimes de harcèlement et 46 % ont observé une augmentation des conflits au travail, d'après une étude de 2005 de Roffey Park, un institut de leadership britannique.
- Des chercheurs américains ont démontré, en interrogeant 5 000 personnes de neuf pays différents, que l'employé moyen consacre 2,1 heures par semaine à composer avec des conflits.





# Des leçons à tirer du basketball

Par **Ajay M. Pangarkar**, CMA

**GESTIONNAIRES, RECRUTEZ JUDICIEUSEMENT ET DONNEZ UNE CHANCE À VOS JOUEURS. EMPLOYÉS, PERSISTEZ COMME JEREMY LIN ET VOUS POURRIEZ DEVENIR UN JOUEUR VEDETTE.**

**J**e ne suis pas le basketball de près, ni d'autres sports, mais il fallait être sur une autre planète pour ne pas entendre parler des récents exploits de Jeremy Lin, des Knicks de New York. En quelques semaines, il est passé du statut de réserviste cloué au banc à celui de vedette internationale.

Ce succès instantané d'un basketteur inconnu et d'abord sous-estimé de la NBA (National Basketball Association) est un véritable conte de fées. Mais il devrait également inciter gestionnaires et employés à se questionner. Sauriez-vous reconnaître un Jeremy Lin autour de vous? Vous confinez-vous à un rôle de réserviste ou avez-vous la possibilité de fournir un apport déterminant?

Il y a des leçons à tirer de l'odyssée de

M. Lin, tant pour les gestionnaires que pour les employés. Son parcours illustre à quel point des employés peuvent être sous-évalués, et donc, non reconnus à leur juste valeur. D'après mes recherches, M. Lin n'a pas décroché de bourse d'études pour jouer au basketball, ni même été remarqué par un dépisteur. Il aimait tout simplement le basketball et était résolu à vivre sa passion.

Tout comme pour les capacités d'employés, celles de Jeremy Lin restaient mésestimées et souvent ignorées, même s'il s'entraînait à fond pour être à la hauteur. L'une après l'autre, les équipes se sont méprises sur ses capacités, il a même été soumis deux fois au ballottage avant que les Knicks l'embauchent comme réserviste.

Dans une entreprise, soumettre un employé au ballottage, c'est le laisser sans

direction ou, pis encore, s'en départir sans aucune raison. Votre concurrent, à la manière d'une équipe de la NBA, s'aperçoit tôt ou tard qu'il peut, en embauchant vos employés remerciés, tirer profit de leur valeur.

## LES LEÇONS DE M. LIN

Voici les leçons à tirer de l'expérience de Jeremy Lin.

*Définir clairement ses objectifs personnels et professionnels.* Jeremy Lin, c'est plus qu'une ascension du jour au lendemain. Il avait comme objectif de se joindre aux professionnels, et il savait ce qu'il fallait faire pour accéder à la NBA et y rester. Son objectif personnel, si la NBA lui fermait la porte, était d'acquérir une formation de qualité (il est diplômé de

## Jack Welch l'a dit : « Donnez une chance à vos joueurs sur le banc! »

Harvard) et de cultiver d'autres intérêts pour subvenir à ses besoins.

**Se concentrer sur ce qu'on fait bien et s'appliquer à le faire mieux.** M. Lin n'a jamais cessé de parfaire sa technique en s'attaquant aux points à améliorer. Puis, il a saisi sa chance quand son instructeur s'est tourné vers lui. À la surprise générale, il a marqué 25 points.

En affaires comme en sport, ce sont les résultats concrets qui comptent : on nous juge d'après ce qu'on fait, et non d'après ce qu'on prétend pouvoir faire. Quand l'occasion se présente, il faut se faire valoir.

**Persister.** Durant ses années de basketball au secondaire et à l'université, les dépisteurs ne l'ont pas remarqué. Même lorsqu'il était réserviste dans la NBA, deux équipes l'ont laissé aller avant que les Knicks lui offrent un contrat d'un an.

M. Lin a persisté et appris de ses insuccès, indépendamment du fait qu'on s'intéresse à lui ou non. Sa détermination, sa patience, sa persévérance et son application lui ont permis de s'illustrer quand l'occasion s'est présentée.

**Demeurer dans le coup et se perfectionner.** Jeremy Lin s'est exercé à tous les aspects du jeu. Tandis qu'il était un athlète professionnel en devenir, il étudiait la technique des autres joueurs. Sa philosophie d'amélioration continue

s'applique à son rôle actuel, ainsi qu'à tout autre rôle.

Demeurer dans le coup ne signifie pas se contenter de ce que l'on sait. Il s'agit plutôt de découvrir ce que l'on ne sait pas. Efforcez-vous d'en connaître davantage sur votre rôle, votre entreprise et votre secteur d'activité. Ensuite, inspirez-vous du fruit de vos recherches et voyez comment l'utiliser pour augmenter votre rendement.

M. Lin savait qu'il devait d'abord prouver sa valeur pour être reconnu par une équipe. Il en va de même dans le monde du travail. Faites voir ce que vous valez et ce que peut être votre apport pour attirer l'attention des autres.

### DES LEÇONS POUR LES GESTIONNAIRES

Quelles leçons les gestionnaires peuvent-ils en tirer? Jack Welch a dit : « Donnez une chance à vos joueurs sur le banc! »

Les gestionnaires et les instructeurs de la NBA ont un point en commun : ils jouent de prudence. Ils appliquent ce qui fonctionne, d'après leur expérience. Si l'instructeur des Knicks a lancé Jeremy Lin dans la mêlée, ce n'est pas parce qu'il était une valeur sûre. Il était coincé et devait faire jouer le réserviste. Sinon, il aurait probablement joué de prudence et utilisé ses partants. M. Lin serait resté dans l'anonymat.

Les risques sont-ils trop élevés? Jouer de prudence n'est-il pas un risque trop élevé? Il est vrai que le recours à des employés inexpérimentés n'est pas la mesure la plus sage. Mais servez-vous de votre jugement. Quand les gestionnaires ne sont pas à l'aise d'affecter des employés à des fonctions outrepassant leurs capacités, il se pourrait que la gestion du personnel

soit plus déficiente que la capacité des employés eux-mêmes.

Offrir sa chance à la bonne personne au bon moment comporte des avantages appréciables. Selon les Knicks, Jeremy Lin avait les capacités voulues et continuerait à progresser. Sa patience a rapporté et ses résultats témoignent de sa passion.

Si vos pratiques d'embauche sont bien établies, alors votre « banc » est prêt et les joueurs peuvent être lancés dans la mêlée. Vos employés veulent faire leurs preuves et offrir un bon rendement. Le risque est peut-être moindre que vous le pensez. Les avantages pourraient dépasser largement vos attentes.

Certains employés sont prêts dès qu'on fait appel à eux, d'autres prendront plus de temps à l'être. Il y en a même qui ne répondront jamais à l'appel. Ceux qui impressionnent rapidement doivent montrer qu'ils sont à la hauteur du défi.

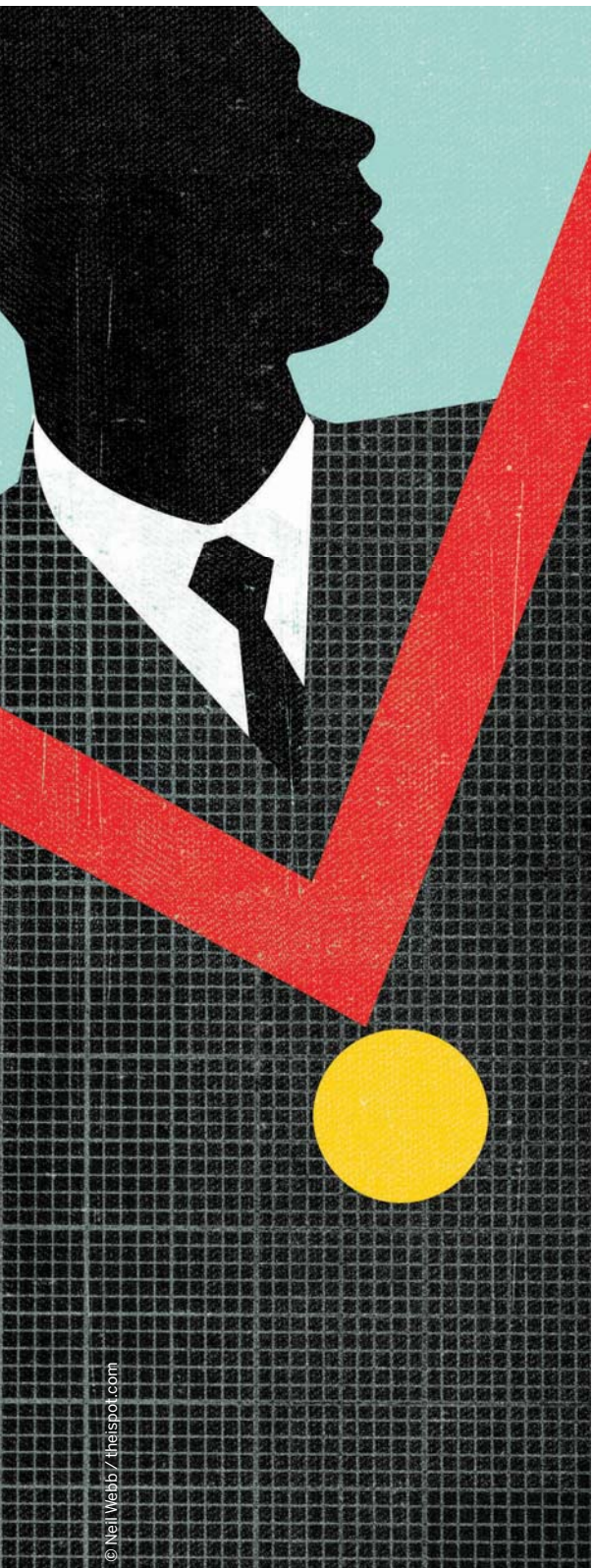
C'est une relation donnant-donnant. Les employés doivent persister et travailler très fort pour gagner l'estime de leurs supérieurs. Les gestionnaires doivent prévoir ce qui est nécessaire pour que leur équipe réussisse. On sait ce dont M. Lin est capable : c'est maintenant aux Knicks de soutenir ses efforts et sa progression si les deux parties entendent réussir. ■

.....  
**Ajay M. Pangarkar**, CTPD, CMA, est président de *CentralKnowledge.com* et *LearningSourceOnline.com*. Expert en gestion de la performance, il a récemment publié son troisième ouvrage, *The Trainer's Balanced Scorecard: A Complete Resource for Linking Learning to Organizational Strategy (traduction libre : Le tableau de bord équilibré du formateur : une ressource complète pour lier l'apprentissage à la stratégie organisationnelle)*.









# La réussite

## Cap sur le changement dans le secteur public

### Éloge de l'innovation au cœur financier du gouvernement canadien

Par **Jennifer Campbell**

Rarement la gestion financière aurait-elle autant retenu l'attention. Partout, les gouvernements sont confrontés aux répercussions financières massives de la crise financière mondiale. Tandis que les leaders politiques se débattent avec les difficultés liées à la dette souveraine et adoptent des programmes d'austérité, il incombe aux gestionnaires financiers d'exécuter ces plans.

« Pour surmonter ces difficultés et rééquilibrer les finances publiques, il faut qu'experts et spécialistes rament dans le même sens que les politiciens, afin que les décisions, jugements et politiques adoptés conviennent vraiment », affirme Steve Freer, chef de la direction du Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) du Royaume-Uni.

Le Prix d'excellence de la fonction de

contrôle – secteur public, qui en est maintenant à sa quatrième année d'existence, vise justement à encourager ces spécialistes et à reconnaître leur travail. Commanditée conjointement par CMA Canada et le CIPFA, la cérémonie de remise de prix s'est déroulée en mai au Fairmont Château Laurier, à Ottawa.

« Les prix sont utiles à deux égards, ajoute M. Freer. Ils permettent tout d'abord aux contrôleurs de voir comment leurs collègues innovent, ce qui peut stimuler leur réflexion. De plus, il est inspirant pour chacun de nous de voir récompensés ceux et celles qui font preuve d'innovation. D'une certaine manière, cela nous rappelle qu'en puisant dans nos réserves en matière d'innovation, nous aussi pourrions monter sur la scène. »

James Ralston, contrôleur général du Canada et membre du comité de sélection, fait lui aussi l'éloge de ces prix.

« Il n'existait pas grand-chose du genre auparavant, mentionne-t-il, à part le Prix du directeur financier canadien de l'année, qui s'adressait au secteur privé. J'imagine qu'on s'en est inspiré. »

#### Un autre monde

M. Ralston estime que, même si les contrôleurs du secteur public et ceux du secteur privé n'ont pas les mêmes fonctions et objectifs, les contrôleurs de la



## LE TABLEAU D'HONNEUR

Le Prix d'excellence 2012 dans la fonction de contrôle – secteur public a été remis à Ottawa en mai.



### LAURÉATS DANS LA CATÉGORIE INNOVATION

**Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) et Ressources naturelles Canada (RNCa)** : Les deux ministères ont mis en œuvre un nouveau système de gestion financière, de gestion du matériel et de gestion de projets destiné à RNCa, en adoptant le système logiciel SAP qui était déjà en place à AAC. Cette mesure a permis d'économiser 15 millions de dollars.

AAC et RNCa ont reçu une somme de 1 000 \$ qui sera remise à l'organisme de bienfaisance de leur choix, Centraide Ottawa.

### FINALISTES DANS LA CATÉGORIE INNOVATION

**Agence canadienne de développement international** : L'équipe a élaboré et instauré ses propres outils de gestion du risque.

**Ministère de la Justice Canada** : Le programme de perfectionnement des agents financiers a été instauré afin de leur donner l'occasion de cerner leurs besoins de perfectionnement, de se fixer des objectifs et d'approfondir leurs compétences. Vingt ministères participent désormais à ce programme.

**Groupe de ministères et d'organismes (Agence canadienne d'évaluation environnementale, Secrétariat des conférences inter-gouvernementales canadiennes, Agence canadienne de développement international, Agence du revenu du Canada, Communauté des organismes fédéraux, Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, et Conseil du Trésor du Canada) :**

Ces petits ministères et organismes se sont regroupés pour créer une stratégie de gestion financière unique faisant intervenir des processus courants et des normes de données.

### PRIX POUR L'ŒUVRE DE TOUTE UNE CARRIÈRE

**Rod Monette** : Ex-contrôleur général du Canada, c'est en 1981 que M. Monette a fait son entrée, à titre d'analyste de politiques, dans le Bureau qu'il allait un jour diriger. Il a occupé divers postes aux Affaires indiennes, à Développement du Nord Canada et à Diversification de l'économie de l'Ouest. Il a été sous-ministre adjoint à Diversification de l'économie de l'Ouest, à Revenu Canada, à Environnement Canada et à la Défense nationale. En 2007, il a été promu sous-ministre, puis sous-ministre délégué de la Défense nationale et ensuite contrôleur général du Canada.

**Ron Thompson** : M. Thompson a perdu la vie dans un accident en 2011. Il a travaillé au Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) pendant 31 ans. M. Thompson a d'abord été vérificateur général adjoint, puis commissaire intérimaire à l'environnement et au développement durable en 2007 avant de prendre sa retraite du BVG en 2008.

fonction publique peuvent quand même être innovateurs. « C'est un monde tout à fait différent et les défis sont différents », ajoute-t-il.

Selon lui, c'est dans la structuration des secteurs que réside la principale différence.

M. Ralston explique : « Nous traitons avec des banquiers différents. Les contrôleurs du secteur privé ont plus à voir avec des sources de financement privées, des banques et des banquiers, et des

émissions de titres. Dans le secteur public, toutes les finances proviennent du budget adopté par le gouvernement. »

Les intervenants aussi sont différents. Les directeurs financiers du secteur public s'adressent au Parlement, au Conseil du Trésor, à un comité ministériel. De plus, on met beaucoup l'accent sur la reddition de comptes dans l'administration publique.

### Plus que des commis comptables

Mais il y a une constante dans les deux

mondes : la nécessité d'innover. C'est ce qui a incité le gouvernement fédéral à instaurer un projet afin que ses contrôleurs et ses directeurs financiers soient moins perçus comme des commis comptables et davantage comme des intervenants clés dans l'ensemble.

« Le prix [CMA Canada – CIPFA] s'avère un très bon complément (de ce projet), confie M. Ralston. Je pense que les directeurs financiers sont maintenant perçus différemment. On ne les voit plus



## FAITES-EN AUTANT!

Peu importe sous quel angle on l'examine, l'appareil gouvernemental fédéral est gigantesque : 175 ministères et sociétés d'État, quelque 420 000 fonctionnaires et un budget dépassant 270 milliards de dollars.

Pour gérer les finances découlant de pareils chiffres, il faut des gens talentueux. Et on a rendu hommage à leur travail pour la quatrième fois lors de la remise du Prix d'excellence de la fonction de contrôle – secteur public, qui a eu lieu à Ottawa.

Parmi les quatre finalistes, deux équipes ont été choisies comme lauréats dans la catégorie Innovation, et deux personnes ont reçu le Prix CMA-CIPFA pour l'œuvre de toute une carrière.

Les critères comprennent :

- **Mesures de la performance :** Les gestionnaires définissent les résultats, mesurent la performance et apportent des ajustements afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité.
- **Gestion du risque :** Les gestionnaires prennent des décisions fondées sur des risques calculés tout en encourageant l'innovation. Ils doivent consulter toutes les parties prenantes et communiquer avec elles, notamment avec le public.
- **Cadre de contrôle de gestion :** Les gestionnaires recherchent des moyens novateurs d'offrir les programmes et les services.
- **Valeurs et éthique :** Les gestionnaires veillent à ce que les décisions reposent sur un système intégrant valeurs et éthique.

« *Il est inspirant pour chacun de nous de voir récompensés ceux et celles qui font preuve d'innovation.* »

comme des exécutants de transactions, mais comme des conseillers. On apprécie davantage leur capacité d'analyse et non uniquement leur capacité de produire des transactions. »

M. Freer en convient : « Les contrôleurs financiers occupent comme jamais auparavant le devant de la scène. » Il ajoute que, par le passé, la fonction de contrôle était surtout une vocation d'arrière-scène, peu visible. De nos jours, toutefois, la fonction évolue de par les défis que pose aux organisations la conjoncture économique mondiale.

Dans ce nouveau rôle, l'innovation s'avère essentielle.

« Il faut veiller à une utilisation optimale des ressources mises à notre disposition, souligne M. Freer. Ça saute aux yeux. Confiner les directeurs financiers dans leurs anciennes tâches ne serait pas la meilleure politique pour l'avenir. » La fonction de contrôle a besoin de gens capables de réfléchir hors du cadre classique et de s'éloigner des systèmes traditionnels pour adopter des approches plus modernes.

Les prix encouragent ce type de comportement et les mises en candidature de ce quatrième Prix d'excellence

réjouissent M. Ralston. Il note cependant que les mises en candidature portent surtout sur la transformation de systèmes actuels en systèmes déjà présents dans le secteur privé, plutôt que sur la recherche d'idées originales.

« Les possibilités de transformation sont multiples, et nous en avons vu beaucoup », ajoute-t-il.

Quand la vague de transformation aura atteint son apogée, plus d'idées créatives commenceront sans doute à émerger, avance-t-il. Pour le moment, les idées de transformation et d'innovation sont réellement bonnes puisqu'elles donnent encore des résultats.

« CMA Canada est ravie de remettre ce prix important », souligne Richard Monk, membre du comité de sélection et conseiller, Affaires nationales, pour CMA Canada.

« Créer de la valeur à long terme, c'est s'assurer une fonction publique dynamique, motivée et talentueuse, ajoute M. Monk. Voilà l'essence même du Prix. C'est pourquoi nous sommes si heureux de le décerner. » ■

*Jennifer Campbell est rédactrice indépendante à Ottawa.*





**SASKATCHEWAN**

**VANCOUVER**

**PORTLAND**

**DALLAS**

**TORONTO**

**BOSTON**

**SÃO PAULO**

**LONDON**

**PARIS**

**RESPON-**  
**SABILITÉ**  
**SOCIALE**  
**DE**  
**L'ENTRE-**  
**PRISE**

**DUBAI**

[Le vert sur le podium, P.26](#)  
[Le développement durable,  
un avantage, P.28](#)  
[En gros plan, P.30](#)



# LE VERT SUR LE PODIUM

## LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AUX JEUX DE LONDRES

### Le sport au secours de la planète

Par **Oliver Bertin**



Les acclamations se taisent, les projecteurs s'éteignent, les athlètes plient bagage, voilà que déjà les Jeux laissent dans leur foulée des exploits sportifs mémorables. Même s'il n'est qu'en partie lié au sport, l'héritage des Jeux olympiques et paralympiques de 2012 à Londres est de nature à marquer l'avenir. Les organisateurs veulent les faire passer à la postérité comme les plus verts et les tout premiers Jeux « durables », un modèle pour les grands événements de sport ou de toute autre nature.

Le thème du développement durable – sa flamme naît aux Jeux d'hiver de 2010 à Vancouver – trône aux Jeux de 2012 à Londres. Souvent lié à la responsabilité sociale de l'entreprise, l'information non financière et l'environnementalisme, ce concept franchit un pas de géant à Vancouver sous le regard du monde entier.

En s'investissant dans les relations communautaires durables, Vancouver met fin à cette tendance des Jeux à laisser des

constructions désertées et des factures impayées. Qui plus est, les Jeux d'hiver de 2010 à Vancouver sont les tout premiers à limiter l'empreinte de carbone et à recycler les déchets.

« Le concept de Jeux respectueux de la planète place plus haut la barre, pour les Jeux de Londres et ceux qui vont suivre », souligne David W. Crawford, CMA, directeur, Finances et opérations, chez Grant Thornton LLP à Vancouver et conseiller en développement durable aux Jeux de Vancouver et de Londres.

#### LE VIRAGE VERT

Le développement durable gagne le cadre de travail des CMA. Pour l'entreprise moderne, ce terme un brin ésotérique et vague véhicule des concepts de grand intérêt : relations avec les communautés et les employés, santé, énergie et environnement. On ne peut plus les ignorer; en Europe, près de 100 % des

entreprises produisent déjà chaque année de l'information sur la responsabilité sociale.

« Vancouver s'est d'abord heurtée à l'opposition des collectivités locales avant de pouvoir déposer sa candidature, et les mesures écologiques ont fait débloquer le dossier. Le public n'aurait pas donné son appui, sans aménagements pour le développement durable », insiste Ann Duffy, présidente du cabinet conseil Ann Duffy Group de Vancouver, qui a développé des solutions de développement durable pour les candidatures gagnantes de Vancouver et de Londres.

M. Crawford rappelle qu'à Londres aussi, la candidature a été retenue parce que le comité organisateur a planifié la réduction des émissions de carbone pour lutter contre le changement climatique, l'évacuation des déchets et la gestion de l'eau. Le comité s'est engagé à donner des dimensions raisonnables aux projets d'investissement pour ne pas laisser d'onéreux éléphants blancs. Il a promis d'encourager la participation des jeunes des environs aux sports et aux projets de développement locaux, une bénédiction pour ce coin défavorisé d'East London.

#### LES GRANDES DÉPENSES

Or, si des milliards de dollars sont investis dans le développement durable aux Jeux de 2012 à Londres, on peut se demander pourquoi. La réponse remonte à 1992 quand la Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement (CNUED) adopte l'Agenda 21, un programme global de promotion du développement durable.



## TORONTO 2015

**Le comité organisateur des Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto emboîte le pas à ceux des Jeux de 2010 à Vancouver et de 2012 à Londres. « Le développement durable fait partie des exigences de base de la candidature », mentionne Allen Vansen, vice-président principal des opérations pour les Jeux de 2015.**

Le village des athlètes prévoit une résidence pour étudiants dont un collège communautaire des environs a grand besoin, un YMCA et un projet d'habitation mixte offrant des loyers subventionnés et à la valeur de

marché. Situé dans un secteur à l'abandon de Toronto à l'embouchure de la rivière Don, l'emplacement a été l'objet d'un nettoyage environnemental en règle pour éliminer du sol toute trace de contaminants laissés par une tannerie au fil des générations.

Quant aux commandites d'entreprises, une entente est intervenue avec la CIBC et Chevrolet mettra son parc d'autos électriques à contribution pour transporter des milliers de gens à Toronto. Selon M. Vansen, les Jeux eux-mêmes profiteront des inestimables atouts rattachés à la présence de communautés diverses et instruites à Toronto.

« Le CIO était à l'affût », précise Ann Duffy, en faisant référence au Comité International Olympique qui souscrit à cette bonne cause que représente l'Agenda 21. Plus cyniquement, le CIO croyait que ce geste ferait taire la critique voulant que les Jeux basculaient dans la démesure et le gaspillage et envahissaient les collectivités locales.

« Les Jeux, le dopage et les dépassements de coûts soulèvent la controverse », explique Alan Middleton, directeur général, Executive Education Centre, Schulich School of Business, de l'Université York à Toronto. « Les gens demandent ce qu'il faut sacrifier pour obtenir les Jeux. En outre, la responsabilité sociale s'est intégrée à la pensée stratégique des entreprises. »

Les principaux partenaires publicitaires aussi veulent promouvoir leur image. On estime le nombre de téléspectateurs qui suivent les Jeux à quatre milliards répartis dans 200 pays, les Olympiques étant l'événement le plus publicisé au monde, surpassant la Coupe du monde de la FIFA et le Super Bowl. Y cohabitent : la santé, la vitalité, la pureté, le bénévolat, les prouesses athlétiques, l'écologie et l'exemplarité.

« L'écologie est le nouveau courant dominant, souligne M. Middleton. Plus que jamais, la responsabilité sociale prime dans la façon de penser des entreprises. »

Mais Alan Middleton perçoit d'autres raisons de s'associer aux Jeux. Des entreprises, tels les grands magasins John Lewis, les supermarchés Waitrose et le fabricant automobile BMW AG, sont converties au marketing vert depuis des années et veulent polir davantage

leur image écologique devant un parterre réceptif.

### DES MESURES D'APPRÉCIATION

L'apport des principaux partenaires publicitaires aux Jeux de 2012 à Londres atteint plus de 3,2 milliards de dollars; il est donc normal qu'ils veuillent en mesurer les retombées. Toutefois, voilà qui s'avère difficile quand on doit composer avec des concepts non financiers flous.

Heureusement, il y a des moyens de surmonter cette difficulté.

M. Middleton s'inspire de l'audit social. « On fait une bonne action et on lui attribue une valeur », fait-il remarquer. Un partenaire publicitaire fait bonne figure aux Jeux et impressionne les consommateurs sur la scène internationale : il hausse ainsi la valeur de sa marque et parfois même sa valeur incorporelle.

« On ne peut ignorer les impératifs qu'imposent les consommateurs éthiques », ajoute M. Crawford. Représentant 30 % des consommateurs nord-américains, ils peuvent de ce fait influencer considérablement sur la valeur d'une marque, le chiffre d'affaires et le résultat net.

Le CIO espère que la visibilité des Jeux de 2012 à Londres familiarisera la population mondiale avec le développement durable. Un tel coup publicitaire pourrait faire en sorte que la production d'information sur la responsabilité sociale se généralise à toutes les sociétés au Canada et fasse partie du travail courant des CMA. ■

*Oliver Bertin est un chroniqueur financier chevronné établi à Toronto.*

## QUI EST DANS LE COUP?

**Les commanditaires des Jeux de 2012 à Londres comptent certaines des plus importantes entreprises de commercialisation-médiatisation.**



**Coca-Cola affecte d'énormes ressources à la réduction des déchets, au recyclage des contenants et à la gestion de l'eau.**



**BP PLC fournit un carburant ultra-propre pour les 5 000 véhicules olympiques, commande une Olympiade culturelle de quatre ans et intervient auprès d'enfants démunis.**



**General Electric offre une large gamme de produits de haute technologie de marque Imagination pour la conservation de l'énergie et l'amélioration des soins de santé dans les hôpitaux du secteur défavorisé d'East London.**



**McDonald's nourrit les athlètes, les bénévoles et les spectateurs dans de très grands restaurants et compte sur l'aura d'exemplarité des Jeux pour contrecarrer les risques de critiques négatives et d'imposition de mesures réglementaires par les autorités compétentes, au dire de M. Middleton.**



**Dow Chemical revêt le stade olympique d'une « membrane de PVC » de 11 millions de dollars. Le stade sera d'un style des plus allégés et des plus sobres en émissions de carbone, qu'il devrait réduire de 100 000 tonnes pendant les Jeux, selon une estimation.**

# LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, UN AVANTAGE

## LA VOIE ÉCOLOGIQUE : UN ATOUT EN AFFAIRES

De l'avis de Bob Willard, expert en développement durable, le *statu quo* n'a pas d'avenir.

Par Sharon Aschaiek

En passant au développement durable, l'entreprise augmente son chiffre d'affaires, diminue ses coûts, attire les meilleurs talents et devance la concurrence. C'est ce que soutient le gourou du développement durable, Bob Willard, dans *The New Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line* (New Society Publishers, 2012). Dans cette nouvelle version de son ouvrage de 2002, l'auteur explore des façons de promouvoir un développement qui répond aux objectifs économiques, environnementaux et sociaux.

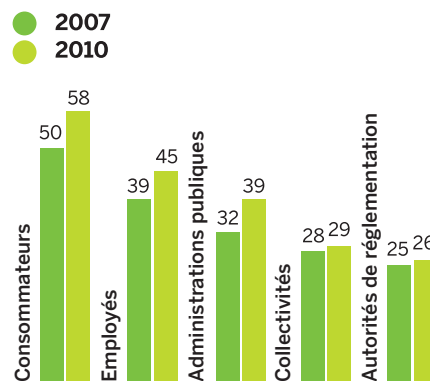
Nous avons demandé à M. Willard d'interpréter un récent sondage relatif au développement durable réalisé auprès de PDG et de chefs de direction\*.

De mot à la mode, le développement durable est passé au rang d'impératif dans le milieu des affaires, les leaders avant-gardistes cherchant à intégrer le principe à tous les aspects de leurs activités. Et pour cause, explique

M. Willard : « Aborder les questions d'environnement et de développement durable de manière systématique donne de nouvelles occasions de se concentrer sur les principaux objectifs de l'entreprise, comme la réduction des coûts d'embauche et de fidélisation, l'amélioration de la productivité, la réduction des coûts de production et de commercialisation, la croissance du chiffre d'affaires et de la part de marché, la réduction du risque et la hausse des profits [...] C'est une décision d'affaires intelligente. »

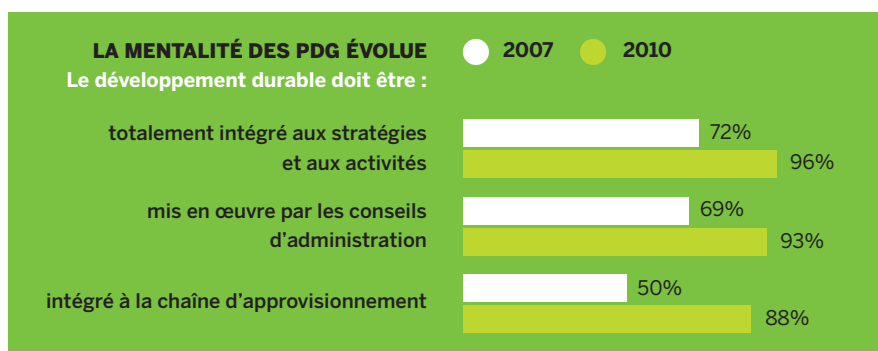
Plusieurs grandes entreprises innovent pour accroître leur développement durable. Ainsi, Walmart utilise un index des fournisseurs pour évaluer s'ils respectent certains critères d'efficacité dans la consommation de l'énergie, des matières premières et des ressources naturelles, et se conforment aux exigences sociales. Chrysler a instauré un programme de paiement à la superficie peinte, en vertu duquel les fournisseurs de peinture sont

### LES PARTIES PRENANTES QUI INFLUENT LES PDG (en pourcentages)



payés au nombre de véhicules peints, d'où une réduction sensible du gaspillage de peinture.

L'influence des employés gagne du terrain, observe Bob Willard, et elle a des répercussions sur la course aux talents qui



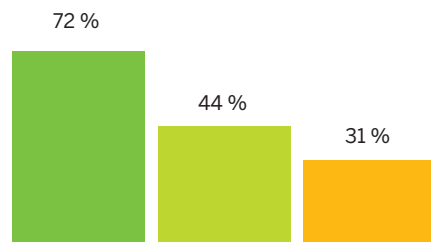
## Les sociétés reconnaissent maintenant la valeur des bonnes décisions.

continue et s'intensifie. « L'entreprise a un avantage à être reconnue pour l'intérêt qu'elle porte aux personnes – tant dans les bureaux et dans la chaîne d'approvisionnement que dans la collectivité – pour son souci de l'environnement et pour ses gestes concrets en ce sens. Les éléments plus talentueux se permettent d'être sélectifs. Plusieurs recherchent une entreprise dont les valeurs correspondent aux leurs », précise-t-il.

Dans son ouvrage, Bob Willard cite des résultats de recherche publiés dans le *Harvard Business Review* selon lesquels 75 % des nouveaux arrivants sur le marché du travail aux États-Unis considèrent la responsabilité sociale et l'engagement environnemental comme un critère important dans le choix d'un employeur. La responsabilité sociale de l'entreprise peut contribuer à mobiliser davantage les employés, affirme Bob Willard. La société LoyaltyOne, qui gère le programme

### LES INDUCTEURS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE SELON LES PDG

- Marque – réputation
- Croissance du chiffre d'affaires – réduction des coûts
- Recrutement et mobilisation des employés



Air Miles, a été élue au nombre des meilleurs employeurs canadiens en 2011,

notamment parce qu'elle sait mobiliser ses employés, et réduit ainsi le taux de rotation, le temps ainsi que les coûts associés au recrutement et à la formation de nouveaux employés.

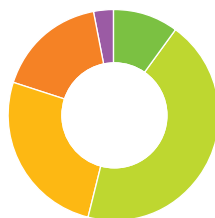
« Les sociétés reconnaissent maintenant la valeur commerciale des bonnes décisions, de dire M. Willard. Elles comprennent que ces décisions, qui sont par ailleurs favorables à la cause, peuvent améliorer leur image de marque, accroître leur chiffre d'affaires, réduire leurs coûts et attirer des talents. »

Dans *The New Sustainability Advantage*, Bob Willard évoque le cas de la division de produits et services écologiques Ecomagination de GE. Lancée en 2005, cette division a rapporté 6,4 % du chiffre d'affaires global de la société, soit 10,1 milliards de dollars US. Quatre ans plus tard, cette proportion passait à 10 % ou 18 milliards de dollars US.

En matière de réduction des dépenses, Bob Willard explique comment des outils de gestion centralisée sur PC – grâce auxquels les ordinateurs de bureau n'ont pas à fonctionner en permanence – permettent à Dell d'économiser 1,8 million

### COMBIEN FAUDRA-T-IL DE TEMPS POUR QUE LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DEVIENNE INCONTOURNABLE DANS LE MILIEU DES AFFAIRES?

● 0 à 5 ans	10 %
● 5 à 10 ans	44 %
● 10 à 15 ans	26 %
● Plus de 15 ans	17 %
● Jamais	3 %



de dollars US par année. Quant à la productivité des employés, il renvoie à une étude réalisée par le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable selon laquelle les profits des

sociétés dont la main-d'œuvre est mobilisée croissent trois fois plus vite que ceux des concurrents; leur performance est de 20 % supérieure et leur taux de rotation des employés, de 87 % inférieur.

La plupart des PDG ont affirmé qu'il faudrait de cinq à dix ans pour que le développement durable parvienne à un point de non-retour – celui où les pratiques écologiques seront implantées dans la majorité des secteurs – et les entreprises qui agissent dès maintenant excelleront.



« Les PDG qui s'investissent dans le développement durable comme arme concurrentielle voient au XXI<sup>e</sup> siècle la situation financière de leur entreprise se démarquer, soutient Bob Willard. Les PDG avisés en récolteront les fruits avant leurs compétiteurs. Les sociétés qui restent à la traîne seront reléguées aux oubliettes, emprisonnées dans un modèle d'affaires impossible à maintenir. Les chefs de file jouissent de l'atout du développement durable. »

Les entreprises étant de plus en plus nombreuses à s'efforcer de devenir socialement responsables, Bob Willard prédit que la prochaine étape de conversion au développement durable visera la chaîne d'approvisionnement. Les sociétés tournées vers l'avenir rechercheront des fabricants et des distributeurs qui, comme elles, respectent leur main-d'œuvre, les collectivités locales et l'environnement. ■

**Sharon Aschaiek** est rédactrice indépendante à Toronto. Consultez le site [www.cocoamedia.ca](http://www.cocoamedia.ca).

\* Résultats tirés de *A New Era of Sustainability*, une étude du Pacte mondial des Nations Unies et d'Accenture publiée en juin 2010, dressant le bilan d'un sondage réalisé auprès de 766 PDG et chefs de direction dans le monde.



---

# EN GROS PLAN

---

LES EXPERTS EN COMMUNICATION INCITENT LES ENTREPRISES  
À TOUT RÉVÉLER.

PotashCorp et l'évolution de l'information intégrée

Par John Lorinc

---



PotashCorp s'est rendu compte que la qualité était plus importante que la quantité quand elle a produit son premier rapport de développement durable en 2002.

---

C'est en 2002 que PotashCorp produit son premier rapport de développement durable. Le géant des ressources naturelles de la Saskatchewan publie alors un document ambitieux, mais trop volumineux : ses 103 pages contiennent une montagne de statistiques et des évaluations de l'approche de l'entreprise dans tous les domaines – des dons de charité au développement économique local, en passant par sa performance environnementale.

Près d'une décennie plus tard, le rapport de développement durable de

l'entreprise a été simplifié (36 pages) et est plus accessible, ses descriptions sont succinctes sur les objectifs atteints ou non. Mais le rapport ne constitue qu'un élément parmi d'innombrables documents d'information et de sites Web qui, ensemble, projettent l'image kaléidoscopique type d'une société cotée en bourse.

Plus tôt cette année, des représentants de PotashCorp ont décidé d'étoffer le portrait de leur organisation, vaste et complexe, pour en faire un exposé exhaustif regroupant le rapport de

---

*Sous bien des aspects, l'information intégrée représente la prochaine étape dans l'évolution des rapports de développement durable.*

---

développement durable et les données financières de l'entreprise.

Selon Denis Sirois, CMA, vice-président et contrôleur général de PotashCorp, le principe directeur est de se concentrer sur le risque et l'importance relative. « Il s'agit d'une vue plus étendue de l'entreprise que ce que donnent à voir nos seuls états financiers, précise-t-il. Nous voulons projeter l'image d'une entité vivante. »

## NOUVELLE PHILOSOPHIE

Le processus est loin d'être simple. Chef



### Champ, mine et ciel : Les leaders avant-gardistes tels que PotashCorp mènent le débat sur l'information intégrée.

de file de l'industrie, PotashCorp se lance dans l'information intégrée, un concept émergent en matière de communication qui tente de rendre compte de facteurs jouant un rôle important dans la santé financière d'une entreprise, mais très difficiles à quantifier. Plusieurs de ces facteurs ont trait à des avantages environnementaux généralement non reconnus (capital naturel) et à des risques sous-estimés quant aux émissions de gaz à effet de serre (GES) et à la pollution.

L'entreprise s'inspire du Conseil international sur l'information intégrée (IIRC), dont le siège est situé au Royaume-Uni et qui a cherché, l'an dernier, à obtenir un vaste consensus sur l'adoption de lignes directrices en matière de présentation de l'information intégrée, en publiant un document de consultation et en sollicitant des commentaires. L'un des plus éminents promoteurs du Conseil, le prince Charles, fervent environnementaliste, a instauré le projet

Accounting for Sustainability (A4S) en 2004, « afin de mesurer ce qui importe et de compter ce qui compte ».

Comme le disait récemment le prince de Galles dans une allocution : « C'est manifestement une tâche gigantesque que de créer un référentiel de mesure incorporant la croissance économique, la richesse, l'équité sociale et le développement durable, tout en établissant des objectifs communs pour les entreprises et les administrations publiques à l'échelle locale, nationale et internationale. »

Selon Yue Li, professeur agrégé de comptabilité à l'école de gestion Joseph L. Rotman de l'Université de Toronto, la quantité de rapports de développement durable augmente constamment. De plus en plus d'entreprises font maintenant état non seulement de leur performance environnementale, mais aussi de l'incidence des changements climatiques sur leurs activités d'exploitation et leurs finances.

« J'ai également vu des entreprises

présenter leur stratégie environnementale en rendant publics leurs objectifs et leurs cibles quant à leur performance environnementale, relate M. Li. Des recherches empiriques établissent aujourd'hui un lien entre les rapports de développement durable et le coût du capital. »

Sous bien des aspects, l'information intégrée représente la prochaine étape dans l'évolution des rapports de développement durable. Les principes figurant dans le document de consultation publié l'automne dernier, explique M. Sirois, « sont plutôt abstraits. On doit se débrouiller en l'absence d'un référentiel d'information intégrée international. Il faudra encore un peu de temps pour la création d'un tel référentiel ».

#### DOCUMENT DE CONSULTATION DE L'IIRC

Le processus analytique semble bien entamé. Le document de consultation de l'IIRC et l'invitation à le commenter indiquaient que la méthode traditionnelle



**Au crépuscule près de Vancouver, C.-B. : des fileyeurs à la pêche au saumon sur le fleuve Fraser. Et ce n'est qu'un aspect du problème.**

de présentation de l'information avait « été élaborée pour un monde indus-



**Le vin est le produit, mais qu'en est-il de la cave et de ses alentours?**

triel » et tendait à donner « une vision relativement étroite de la performance financière historique ». D'après des études réalisées pour l'IIRC, parmi les sociétés composant le S&P 500, les actifs corporels et financiers représentaient 83 % de la valeur en capital en 1975, mais comptent pour moins de 20 % de celle-ci aujourd'hui.

« Le reste représente des actifs incorporels, qui ne sont pas tous expliqués dans les états financiers. »

Étant donné la complexité croissante de nombreuses entreprises et secteurs mondialisés, les carences dans l'information deviennent plus problématiques. Avec le temps, des méthodes de présentation de l'information (comme la publication de rapports de gestion et de rapports de responsabilité sociale) ont été élaborées afin de combler les lacunes. Il n'en demeure pas moins que différents types d'information sont toujours compartimentés et n'offrent pas le tableau d'ensemble d'une entreprise.

Todd Scaletta, vice-président, Recherche et innovation à CMA Canada, souligne que les divers éléments d'information sont assujettis à des systèmes de réglementation différents, ce qui peut expliquer le manque d'intégration. « On aura comme défi de réglementer la définition de l'information intégrée. »

Le document de consultation de l'IIRC énonce cinq principes directeurs : l'orientation stratégique, les liens entre les informations, l'orientation future, la réactivité, ainsi que la concision, la fiabilité et l'importance relative du contenu. Il précise également que les entreprises devraient rendre pleinement compte des types de capital sur lesquelles elles reposent : financier, produit, humain, intellectuel, naturel et social.

CMA Canada fait cependant une mise en garde : il se peut que les organisations ne se conforment pas à des lignes directrices facultatives, sans une approche équilibrée. Toute proposition de lignes



## La plupart des entreprises détiennent des secrets stratégiques qu'elles ne veulent pas incorporer à leurs rapports publics.

directrices en matière de communication d'information financière doit également reconnaître que la plupart des entreprises détiennent des secrets stratégiques qu'elles ne veulent pas incorporer à leurs rapports publics.

Et les défenseurs de l'information intégrée (II) se sont aussi attaqués au problème de non-conformité, comme l'indique CMA Canada dans sa réponse officielle au document de consultation de l'IIRC. « Qu'arrivera-t-il si l'information intégrée est adoptée, mais qu'elle n'est pas conforme? Qu'arrivera-t-il aux entreprises non conformes? » M. Scaletta ajoute : « Nous reconnaissons qu'il y a encore beaucoup de pain sur la planche. »

### CRÉATION DE RÉFÉRENTIELS SECTORIELS

En réponse à l'IIRC, CMA Canada a proposé que tout effort international débute par des projets pilotes auxquels participeraient de grandes sociétés tournées vers le monde, issues d'un éventail de secteurs. Avec l'information qu'il possède sur les entreprises et la réaction du marché, l'IIRC peut commencer à créer des référentiels sectoriels à l'intention des PME et des organismes sans but lucratif.

Ce genre de projets aura « un effet d'entraînement », prévoit Coro Strandberg, consultante en développement durable de Vancouver. Elle cite l'exemple de Puma, qui a produit un compte de

résultat environnemental l'an dernier dans son rapport annuel. Ce document attribuait une valeur économique à son utilisation globale de l'eau et aux émissions de GES découlant de la production. « On en a même tenu compte dans la chaîne d'approvisionnement », dit M<sup>me</sup> Strandberg.

En effet, l'entreprise a réussi à estimer les coûts d'utilisation de l'eau et des émissions de GES à 94 M€, Puma étant responsable d'une part de 7,2 M€, le reste étant imputable à ses fournisseurs. Comme le disait Jochen Zeitz, président du conseil et PDG de Puma et chef du développement durable, dans un communiqué : « Le compte de résultat environnemental constitue un outil essentiel et un changement dans la façon dont les entreprises peuvent et devraient communiquer leur information et, en définitive, intégrer dans des modèles d'affaires les coûts réels de leur dépendance aux services écosystémiques. »

Cependant, ces genres de calculs sont particulièrement difficiles, surtout lorsqu'ils mettent en cause des systèmes naturels qui peuvent être liés indirectement à l'exploitation d'une entreprise ou en subir les répercussions. Au cours des dernières années, un nombre croissant d'économistes ont élaboré des techniques d'évaluation du « capital naturel » comme moyen de démontrer l'importance de caractéristiques écologiques telles que les milieux humides.

Todd Scaletta cite l'exemple des alizés qui transportent de la vapeur depuis la forêt amazonienne du Brésil au-delà des Andes et libèrent toute cette eau, sous forme de pluie, sur les récoltes de la région côtière de l'Amérique du Sud. Avec le temps, la déforestation au Brésil pourrait forcer les viticulteurs chiliens et péruviens à dépenser davantage pour l'irrigation. « Mais, ajoute-t-il, personne n'a évalué cela dans son bilan. »

Une analyse économique commandée en 2007 par le Comité de coordination des océans Canada/Colombie-Britannique sur les « services » fournis par les ressources marines de la Colombie-Britannique indiquait que la viabilité économique des pêcheries de saumon de

la province était directement liée à la santé des habitats de la région côtière.

Ces estimations, précisait le rapport, sont « complexes et non assujetties directement aux institutions du marché ». Par conséquent, la valeur de ces services a tendance à être « sous-estimée ». M. Scaletta en convient, mais fait remarquer que les sociétés fermées éprouvent, jusqu'à maintenant, de la difficulté à attribuer une valeur financière à ce genre d'actifs et de risques. « Nous nous tournons vers d'autres disciplines pour nous aider à nous faire une idée (sur l'évaluation du capital naturel), précise-t-il. Nous sommes encore loin de pouvoir offrir des conseils en la matière. »

En fait, Darren Swanson, directeur adjoint du programme de Capital naturel et social à l'Institut international du développement durable, affirme que ce type d'analyse est tellement compliqué que, jusqu'à maintenant, ce sont les organismes gouvernementaux qui l'entreprennent. « Cela s'inscrit encore principalement dans le contexte de la gestion d'une région plus étendue », observe-t-il. Les entreprises ont élaboré des techniques pour mesurer l'incidence financière des effluents, par exemple, mais la plupart ne disposent pas des ressources nécessaires, ou, pour le moment, ne sont pas incitées à réaliser une plus vaste analyse du capital naturel dont elles dépendent.

Au cours des prochaines années, au sein d'entreprises comme PotashCorp, la tâche consistera à transformer toutes ces abstractions et ces débats d'orientation en informations précises que les actionnaires et les parties prenantes pourront utiliser pour comprendre la performance dans son sens le plus large.

« De façon générale, nous sommes d'accord avec l'idée de l'information intégrée, conclut M. Sirois. Pour diffuser de l'information exhaustive, nous devons relier entre eux l'importance relative, les risques, les objectifs et les cibles. » ■

**John Lorinc**, journaliste de Toronto, signe régulièrement des articles sur les affaires et la politique dans *The Globe and Mail*, *The Walrus* et d'autres publications.



# Au-delà de la norme

## Six mesures pour le développement durable

Un plus pour  
votre entreprise,  
la société et  
l'environnement

Par **Hank Thiel**

**ÉCONOMIES QUI PIÉTINENT**, symptômes de changements climatiques, montée des tensions sociales : les effets se décuplent et se répercutent sur presque tous les volets du monde des affaires. La responsabilité sociale, qui génère de plus en plus de sensibilisation et d'attentes, influe sur les consommateurs, les employés, les administrateurs et les législateurs.

Le message est clair : les succès, financiers ou autres, se mesurent d'après l'équilibre entre les besoins des parties prenantes – actionnaires, clients, employés, organismes de réglementation, collectivités et groupes environnementaux. Les leaders se demandent comment leur organisation peut répondre efficacement aux besoins et aux attentes sans cesse croissants des parties prenantes tout en atteignant ses objectifs financiers.

Tout en pratiquant le développement durable, l'entreprise veut assurer sa rentabilité sans compromettre le bien-être collectif et les systèmes écologiques où elle exerce ses activités. En examinant l'organisation au complet sous cet angle, les entreprises peuvent saisir un potentiel d'innovation, d'efficacité et de croissance.

Les organisations ont des motivations en propre, mais l'intérêt pour le développement durable se nourrit d'une combinaison de risques et de possibilités :

- **tendances et préférences pour des produits et services plus durables;**
- **risques opérationnels et coûts associés à l'épuisement des ressources naturelles et aux changements climatiques, volatilité**

- **du prix de l'énergie et des marchandises;**
- **nouvelles normes et règles axées sur l'incidence des entreprises sur l'environnement et la société;**
- **concurrence mondiale et marchés exigeant sans cesse d'innover et d'améliorer l'efficacité;**
- **attention publique accrue accordée à la responsabilité sociale.**

Le souci du développement durable s'inscrit au quotidien dans la chaîne de valeurs et touche presque tout, de l'approvisionnement en matières premières à l'utilisation par le consommateur. La réponse de la direction ne doit donc pas se limiter à ses divisions, ses produits ou à ses groupes fonctionnels. Le développement durable doit s'intégrer directement à la stratégie d'activité principale, à la mesure de la performance et aux programmes de gestion de l'exploitation.

### Les six mesures

Bien des entreprises se convertissent au développement durable par voie de pratiques écologiques exemplaires et de gestes philanthropiques. Or, de nombreuses façons de créer de la valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes s'offrent en dehors de l'énergie, de la réduction des déchets et des dons de bienfaisance.

Omniprésents, les possibilités et les risques associés au développement durable doivent être pris en compte durant la planification stratégique. Les six mesures suivantes aideront votre organisation à

élaborer et à déployer une stratégie d'activité durable.

## **1/** *Définir les valeurs de votre organisation*

Nombre d'entreprises aujourd'hui diffusent leurs valeurs ou leurs principes directeurs, et s'en servent comme point de référence dans la prise de décisions et les relations publiques.

**Recommandation :** La définition des valeurs de votre organisation doit être axée sur un développement durable productif pour l'entreprise, notamment les pratiques équitables en matière d'emploi et la responsabilité environnementale. Des engagements clairs à créer de la valeur pour les principales parties prenantes vous aideront à prendre les bonnes décisions et à maintenir votre viabilité financière.

## **2/** *Comprendre les besoins des parties prenantes*

Par le passé, la stratégie des entreprises se concentrait sur deux groupes d'intérêts : actionnaires et clients. Aujourd'hui, l'évaluation des besoins des parties prenantes, dont les défenseurs des causes sociales et environnementales, se traduit par des économies, moins de risques et de nouveaux horizons sur les marchés.

**Recommandation :** En saisissant ce qui est crucial pour chaque partie prenante et le rôle qu'y joue l'entreprise, on obtient plus facilement une stratégie d'entreprise bien établie.

Les stratégies répondant aux priorités des employés, des fournisseurs, de la collectivité et des défenseurs de l'environnement servent l'expérience client et le résultat net.

## **3/** *Élaborer une vision du succès commun*

Organisations et parties prenantes sont très interdépendantes. Aussi est-il pratiquement impossible d'envisager la rentabilité et le succès sans tenir compte du bien des clients, des employés, des fournisseurs, de la société et de l'environnement.

**Recommandation :** Il faut élaborer une vision de succès commun et durable pour l'organisation et ses parties prenantes.

Cette vision doit s'enraciner dans les valeurs de l'organisation et reposer sur la compréhension des besoins cruciaux des parties prenantes. Un énoncé complémentaire de mission peut être utilisé pour décrire le rôle de l'organisation afin de concrétiser cette vision dans un marché concurrentiel.

## **4/** *Définir les stratégies axées sur les parties prenantes*

Chaque groupe d'intérêts a besoin d'une stratégie où l'organisation explique comment elle entend réussir commercialement en répondant aux besoins essentiels des parties prenantes.

**Recommandation :** Il faut comprendre, en s'appuyant sur des faits, les écarts qui existent entre les attentes des parties prenantes et la performance réelle de l'entreprise. La priorité sera accordée aux possibilités et aux risques pertinents sur le plan concurrentiel. Bien entendu, les rendements financiers durables sont l'élément vital de toute entreprise et le moyen de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes. Dans une stratégie de développement durable, la priorité est donc à la rentabilité.

## **5/** *Établir des indicateurs du succès des parties prenantes*

Les stratégies des parties prenantes doivent se chiffrer en objectifs quantifiables, alignés sur les indicateurs et les buts précis du tableau de bord de la performance.

**Recommandation :** Un tableau de bord présentant des indicateurs propres à chaque groupe de parties prenantes permettra de mieux orienter l'information de gestion. Ces indicateurs doivent découler d'une bonne compréhension des exigences des parties prenantes et de leurs critères d'évaluation du succès.

## **6/** *Mettre en place des programmes de gestion axée sur les processus*

Puisque les processus révèlent comment l'organisation livre de la valeur aux parties prenantes, une approche axée sur les processus pour établir les objectifs de performance, les responsabilités et les programmes de gestion a une valeur inestimable.

**Recommandation :** La définition, l'évaluation et la gestion de l'entreprise en fonction des processus servent de cadre à un déploiement plus efficace de la stratégie et à l'exécution des plans d'amélioration. L'application des processus d'importance stratégique cruciale doit être clairement confiée à des responsables et gérée de manière à atteindre les buts de chaque groupe de parties prenantes.

# *Le souci du développement durable s'inscrit au quotidien dans la chaîne de valeur.*

## **Résultats nets**

Les tendances actuelles l'indiquent : les organisations auront de plus en plus de mal à atteindre leurs objectifs financiers si leurs stratégies et modes d'exploitation ne s'arriment à leurs responsabilités environnementales et sociales. Un souci délibéré d'intégrer le développement durable à une stratégie d'activité et aux objectifs de performance opérationnelle s'ouvrira sur des possibilités plus intéressantes pour l'entreprise, l'environnement et la société. ■

.....  
**Hank Thiel** est un leader du monde des affaires et une « ceinture noire » six sigma, comptant plus de 20 ans d'expérience dans divers secteurs d'activité. Il a fondé Sustainable Business Management LLC afin d'offrir des outils efficaces ainsi que des programmes de facilitation et de formation destinés à produire des organisations plus durables. Consultez le site [www.sustainablebusinessmanagement.com](http://www.sustainablebusinessmanagement.com).



# Rendre les chiffres signifiants

## Pour des présentations qui valorisent votre carrière

### La technologie : meilleure alliée ou pire ennemie du CMA?

Par **Jacob Stoller**

#### CERTAINES PRÉSENTATIONS SONT

mémorables, mais pour les mauvaises raisons. « C'était à bâiller d'ennui », lance Mark Morpurgo, FCMA, formateur en comptabilité au Northern Alberta Institute of Technology d'Edmonton, en se remémorant l'enfilade de 100 diapositives d'un ingénieur affichant une litanie de tableaux remplis de petits chiffres illisibles. « Les gens dans l'auditoire se regardaient entre eux, attendant péniblement la fin. »

Grâce à la technologie, il est certes plus facile de glaner des données à partir de diverses sources, de les trier, de calculer des ratios et des indicateurs, de dégager des tendances et de présenter l'information sous forme de graphiques et de tableaux faciles à lire, annotés et rehaussés d'éléments graphiques. Mais, afin que les chiffres véhiculent bien le message, la technologie doit être au service du présentateur et non l'inverse.

Voici quelques principes essentiels pour que des outils comme PowerPoint présentent les chiffres de manière compréhensible.

#### Connaissez bien l'auditoire

Les gens recherchent des données qui les intéressent personnellement; il importe donc que le présentateur prépare les données appropriées. Par exemple, un exposé sur les tendances du rendement des capitaux propres pourrait ne pas convenir à un cadre du secteur de la fabrication qui se préoccupe surtout de la productivité. Dans le doute, faites

quelques appels téléphoniques pour éviter que la présentation laisse une foule de questions sans réponse aux participants ou leur fasse même se demander ce qu'ils font là.

« Le CMA doit déterminer ce que l'auditoire a *besoin* de savoir, explique M. Morpurgo; ce qu'il *veut* lui dire n'est pas nécessairement ce qu'il *devrait* savoir. »

Il importe également de fournir des points connexes dans le bon contexte, afin que l'auditoire puisse saisir le sens des chiffres. Ainsi, une présentation sur les gains de productivité devrait s'appuyer sur plusieurs années de données afin de dégager clairement les tendances.

#### Soyez concis

En présence d'information chiffrée, la durée maximale de l'attention est limitée; il faut donc être concis, surtout lorsqu'on présente une série de diapositives. Supprimez d'avance toute information superflue et ne cédez pas à la tentation d'utiliser PowerPoint comme outil pour structurer le contenu de votre message, car habituellement vous aurez trop grand nombre de diapositives ou une présentation type et mal adaptée au matériel.

Fixez d'abord les objectifs de votre présentation, puis utilisez la technologie.

#### Structurez

Quand l'information financière est présentée suivant une séquence logique, les gens l'assimilent et la retiennent mieux. Cliff Atkinson, expert-conseil travaillant à Washington (D.C.) et auteur



de *Beyond Bullet Points*, recommande l'utilisation d'une structure pyramidale hiérarchisée. Le point principal est présenté en premier, suivi de deux ou trois points connexes, eux-mêmes étayés par deux ou trois points.

Ainsi, le message-clé est mis en évidence plutôt que d'être enseveli sous les détails. D'après M. Atkinson, « les gens ne retiendront que les trois points les plus importants de votre présentation ».

### Présentez des chiffres globaux

Pour réussir une présentation simple, il convient d'utiliser des chiffres qui résument une tendance ou un concept. « En général, les gens s'intéressent plus aux pourcentages qu'aux chiffres bruts sans contexte, affirme M. Morpurgo. Si vous présentez de l'information financière portant sur quelques années, votre auditoire comprendra mieux si vous l'illustrez au moyen d'un graphique à barres ou circulaire. Les gens aiment bien les illustrations. »

Il faut donc savoir établir des feuilles de calcul. Selon Brett Purcell, président de Nevada Learning Series, une entreprise torontoise qui produit des cours en ligne, la compétence qui fait le plus souvent défaut est la maîtrise des tableaux croisés dynamiques. « Ils simplifient les données : au lieu de présenter six graphiques différents, vous pouvez fusionner tous les tableaux et graphiques en un seul », explique-t-il.

### Utilisez le bon format

Les auditoires sont très influencés par le

format visuel. L'erreur la plus courante consiste à assembler le contenu en fonction du premier modèle que l'on trouve et à faire la mise en forme après coup. On obtient alors un vrai fouillis.

Or, en finances, on doit adapter la présentation dans un format convenant aux données financières. Un modèle conçu par le Marketing peut sembler attrayant, mais si l'auditoire saisit mal les chiffres, les conséquences peuvent être désastreuses.

Les animateurs doivent savoir travailler à l'aide de masques de diapositives et autres outils de mise en forme, afin de s'assurer que l'information clé est facile à lire. Dans les diapositives, utilisez des polices de caractères simples (Arial ou Times), d'une taille minimale de 36 points pour les titres et de 22 points pour le texte. Une police de plus grande taille limite le nombre de mots affichables, mais pour l'auditoire, c'est tant mieux.

### Évitez l'encombrement

Les outils comme PowerPoint donnent accès à des gadgets et effets spéciaux 3D, mais leur utilisation fait souvent plus de tort que de bien.

« Les graphiques doivent être simples. Évitez de recourir aux textures et dégradés. Des graphiques surchargés deviennent source de distraction et nuisent à l'interprétation des données. »

Un trop grand nombre d'étiquettes de données dans un graphique circulaire, ou encore de légendes ambiguës, crée aussi de l'encombrement.

### Formulez des énoncés

Les chiffres prennent tout leur sens lorsqu'ils appuient un énoncé facile à comprendre. Cliff Atkinson suggère de remplacer les titres par des rubriques contenant une phrase qui résume l'essentiel de la diapositive. Utilisez des énoncés directs, du genre « Voici ce que ça nous coûte vraiment », pour capter l'attention de l'auditoire.

« Ce qui compte le plus, c'est de s'adresser à l'émotion des participants. Une fois leur attention retenue, ils écouteront ce que vous leur direz. Vous ne voulez pas les ennuyer avec une phrase banale, comme "voici ce que j'ai observé et la méthode que j'ai utilisée" ».

### Jouez le rôle d'expert-conseil

Le comptable professionnel doit présenter les données financières et mettre en lumière leur signification. Ils doivent donc se percevoir comme des fournisseurs de services professionnels à l'auditoire, selon M. Atkinson.

« Votre démarche est d'autant plus valable que vous ne vous contentez pas d'une simple analyse, mais que vous présentez le contenu d'une manière susceptible d'aider l'auditoire à en saisir la signification. C'est ce qui garantit qu'on retiendra de nouveau vos services ou qu'on vous offrira une promotion. » ■

**Jacob Stoller** est rédacteur et chercheur à Toronto. Visitez le site [www.jacobstoller.com](http://www.jacobstoller.com).

# Cap sur le Nord

## Joanne Van Nostrand a trouvé le bon filon dans sa ville d'adoption.

Par **Jaclyn Law**

### SI JOANNE VAN NOSTRAND N'EST PAS EN TRAIN

de gérer les finances de la ville de Dawson, elle enseigne le yoga à ses voisins. « Ici, tout le monde offre à la collectivité quelque chose de plus que son travail », explique-t-elle.

Surtout connue pour son rôle dans la ruée vers l'or du Klondike, Dawson est particulière à plus d'un point de vue. Son isolement (Whitehorse, la capitale du Yukon, se situe à 500 km) constitue un facteur important dans le travail de M<sup>me</sup> Van Nostrand. Les températures sont extrêmes (-27°C en janvier), les coûts de transport, exorbitants, et la saison touristique, courte. Les entreprises sont déficitaires la moitié de l'année.

« Afin d'aider les entreprises à payer leurs factures, il faut maîtriser l'art des prévisions et de la gestion des flux de trésorerie », précise-t-elle.

De plus, les finances municipales ont un passé trouble. La ville a fait faillite en 2004 et a été soumise à une surveillance financière jusqu'en 2007. M<sup>me</sup> Van Nostrand a été embauchée en 2010, et a tôt fait d'améliorer le processus comptable.

« Nous révisons le système et effectuons des audits, dit-elle. La ville est tellement petite (1 800 personnes y vivent à l'année) que nous pouvons comparer une carte à la base de données et procéder à une vérification de chacune des propriétés. »

Originaire de la Colombie-Britannique, M<sup>me</sup> Van Nostrand est arrivée à Dawson avec son mari en 1995 pour gérer un hôtel, qu'ils ont vendu en 2008. Elle a quitté sa retraite afin de travailler pour la ville.

« À titre de CMA, j'ai acquis les connaissances nécessaires pour évaluer une situation et apporter des changements afin de rendre les opérations plus efficaces, conclut-elle. J'adore mon travail, et j'estime avoir les compétences voulues pour relever les défis. » ■

**Jaclyn Law** est rédactrice indépendante à Toronto.

**Employeur :** Ville de Dawson, au Yukon

**Poste :** Dirigeante financière principale

**Conseil le plus précieux :**

« Se tenir au courant des changements, s'y adapter, les prédire même, et trouver des occasions de succès soutenu. »

**Site Web :** [www.cityofdawson.ca](http://www.cityofdawson.ca)



Photo : Dick Van Nostrand





# memberperks®

Accédez à *perks* en ligne, n'importe quand, de n'importe où.

CMA MemberPerks® fournit une liste croissante de réductions provenant de plus de 800 marques et d'entreprises locales sur une foule de produits, allant de billets à des repas, en passant par des chaussures et des voyages.



Voyez comment vous et votre famille pouvez commencer à économiser - chaque jour. Commencez, c'est facile !  
Tout ce dont vous avez besoin est votre numéro matricule - ensuite, visitez le site Web CMA MemberPerks® pour créer votre compte et commencer à économiser.

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

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

CMA Canada se réjouit de poursuivre sa collaboration avec EarningThroughLearning, société affiliée d'eCornell au Canada. Aux personnes soucieuses de leur carrière et pressées par le temps, eCornell offre :

- Des attestations d'études de l'Université Cornell reconnues dans le monde entier
- Des cours en ligne sur le leadership, les meilleurs de leur catégorie et gagnants de prix
- Un avancement de carrière accéléré
- Chacun des cours donne droit à un crédit de 7 heures de FCPP et le certificat, 42 heures de FCPP
- Les cours les plus populaires sont offerts en français ou en anglais
- Un prix abordable et des cours à suivre au moment qui vous convient

RÉDUCTION  
DE **20** %  
POUR LES  
CMA

## Le certificat Leadership du changement

- Élaboration d'un programme de changement
- Schématisation du terrain politique des alliés et des résistants
- Négociation de l'aide et de l'appui à votre programme
- Mobilisation de la coalition en vue de l'action
- Création d'une dynamique : gestion de la structure, des ressources et du rendement
- Maintien de la dynamique : motiver par la vision, la culture et l'agilité politique

## D'autres cours d'intérêt

- La prise de décision administrative
- Diriger à l'aide de la créativité
- Pensée stratégique
- Introduction au leadership de projet
- Équipes de projet : exploiter l'intelligence collective
- Leadership des ressources humaines

Les diplômés CMA d'eCornell attribuent à leur expérience d'apprentissage global la note de 4 sur 5. Voici ce qu'en dit l'un des participants :

*Excellentes, les discussions, la participation et la collaboration. J'ai apprécié les leçons tirées des exemples amenés par les membres de notre groupe aux antécédents divers. L'animateur a su stimuler le dialogue dans le forum de discussion et ses commentaires positifs à l'égard des travaux pratiques m'ont été très utiles. Le programme Leadership des cadres supérieurs m'a beaucoup apporté et fait vivre une riche expérience.*

Brenda Yackle, CMA  
Contrôleuse  
United Safety Ltd., Alberta  
Diplômée,  
Certificat en Leadership  
des cadres supérieurs



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



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