



DES STRATÉGIES À DÉCOUVRIR

Management

www.managementmag.com

JUIN-JUILLET 2009 5,50 \$

**Le contrôle et la
gestion de la
performance**

**Le développement
durable : son
intégration dans les
organisations**

Joy Thomas, MBA, FCMA, C.Dir.
Nouvelle présidente et chef de la direction

Changement de garde à CMA Canada

**Le titre de CMA, attestation d'excellence,
a un nouveau porte-parole**



Prix d'excellence dans la
fonction de contrôle –
secteur public

Nous sommes heureux d'annoncer
le lauréat de la première édition du
*Prix d'excellence dans la fonction de
contrôle – secteur public.*

Jim Quinn

Dirigeant principal des finances

Affaires indiennes et du Nord Canada

www.prixfonctioncontrole.com

Commandité par :



Comptables
en management
accrédités

CIPFA

Un pas en avant

« Si l'on ne sait pas où l'on va, on risque d'aboutir ailleurs ». Ce mot d'esprit vaut pour la plupart de nos activités courantes et souligne l'importance de la planification. Il s'applique particulièrement bien au développement durable quand une entreprise veut l'intégrer à la planification, à la mise en œuvre et à l'évaluation des stratégies.

Il y a quelques mois, le comité Professional Accountants in Business (PAIB) de la Fédération internationale des comptables (FIC) a élaboré un cadre conceptuel détaillé afin d'aider les comptables professionnels et leur organisation à intégrer un mode de pensée et une méthode de travail durables à tous leurs processus de gestion. Selon ce cadre, l'engagement envers la durabilité peut contribuer à améliorer davantage les produits ou services d'une entreprise, à motiver son personnel, à réduire ses coûts et à rehausser sa réputation. Il s'articule autour de quatre perspectives différentes : la stratégie d'activité, la gestion interne, les investisseurs financiers et les autres parties prenantes. Le cadre conceptuel remet en cause la façon traditionnelle de considérer les réalisations économiques, sociales et environnementales. Il favorise également l'apport du leadership durable au cycle complet de gestion — allant de la prise de décisions stratégiques et de leur exécution à la présentation de rapports sur la performance à toutes les parties prenantes.

Dans le numéro de ce mois-ci, Stathis Gould et Todd Scaletta, FCMA, auteurs de l'article intitulé « Les comptables sonnent la charge pour le développement durable », expliquent que les CMA sont en mesure de contribuer substantiellement au développement durable dans leur milieu de travail. La comptabilité est parfois considérée comme ayant une faible incidence directe sur la société en général et l'environnement. Toutefois, selon Roger Adams, responsable du projet de cadre conceptuel du comité PAIB, « le rôle du comptable dans la prise de décision organisationnelle et la diffusion externe de l'information financière impose à la profession la responsabilité de comprendre, d'absorber et d'énoncer les répercussions du débat sur le développement durable ».

Au cours des derniers mois, l'équipe de *CMA Management* a élaboré un plan visant à améliorer la diffusion électronique du magazine. J'ai le plaisir d'annoncer que notre magazine en ligne passe d'une simple présentation en format PDF sur le site www.managementmag.com à un contenu faisant appel aux services de *myvirtualpaper.com*. Vous pourrez constater le résultat à la lecture du présent numéro en ligne. L'adresse de la page Web demeure la même; toutefois, vous vivrez une expérience visuelle complètement différente. Non seulement la présentation est-elle rehaussée sur le plan esthétique, mais aussi nos lecteurs, nos annonceurs et *CMA Management* en tireront de nombreux avantages pratiques. Le lecteur pourra, s'il le veut, effectuer des recherches dans un article entier, plutôt que d'être limité aux gros titres comme c'était le cas auparavant. Le nouveau programme permet de corriger le texte et de le publier en temps réel; le contenu des articles pourra être affiché en quelques minutes à peine alors qu'il fallait compter plusieurs jours par le passé. De plus, des liens peuvent être établis entre tout le matériel sur le site. Ainsi, que l'utilisateur clique sur une publicité, une adresse électronique ou une photographie, il sera dirigé automatiquement vers le contenu, sans effort aucun de sa part. Grâce aux services de *myvirtualpaper.com*, nous pourrions obtenir des statistiques plus avancées sur notre lectorat : qui visite notre site, combien de gens le consultent, etc. Le classement de notre site par les moteurs de recherche s'améliorera aussi. Tirant profit des progrès de la technologie, *CMA Management* continue d'évoluer afin de surpasser les normes établies par les magazines d'aujourd'hui. D'autres améliorations notables sont à prévoir. Si vous avez des questions ou des suggestions, n'hésitez pas à communiquer avec moi. Nous vous remercions de votre intérêt et de votre appui continu.



Andrea Civichino
Rédactrice en chef



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

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

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

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

Publicité

Ventes publicitaires

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

Responsable des ventes Beth Kukkonen
bkukkonen@dvetail.com

Chargée de compte Robyn Cooper
rcooper@dvetail.com

Présidente Susan A. Browne
sbrowne@dvetail.com

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

Tirage et administration

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

Liliane Kenyon 1 877 262-6622

lkenyon@cma-canada.org

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

Exemplaires non livrés

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

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

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

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

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

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

Pour obtenir une licence d'Access Copyright, visitez le www.accesscopyright.ca
ou composez sans frais le 1 800 893-5777.

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

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

Canada





14 Intelligence obligatoire — Passer des données à l'information pertinente

La conjoncture économique actuelle est difficile et il importe plus que jamais de prendre des décisions de gestion éclairées – et les meilleures reposent habituellement sur de l'information et des faits pertinents.

par Bernard Marr

18 Les comptables sonnent la charge pour le développement durable

Les comptables en management accrédités (CMA) sont bien placés pour contribuer de façon significative au développement durable et à son intégration dans la planification et dans la mise en œuvre des stratégies, ainsi que dans des processus d'évaluation et de contrôle au sein de leur organisation.

par Todd Scaletta, FCMA, et Stathis Gould



24 Le contrôle et la gestion de la performance : pour un partenariat réussi

Dans les domaines où de nouveaux contrôles internes sont mis en œuvre, les organisations doivent s'assurer que la mise en œuvre est des plus transparentes pour que leur performance réelle ne soit pas affaiblie.

par Sophie Tessier, CMA

28 PORTRAIT Changement de garde à CMA Canada

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

par Andrea Civichino



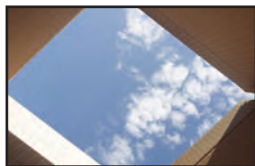
Chroniques

10 Ressources humaines

Vaincre les obstacles à la productivité. Certains gestionnaires ont l'impression de travailler sans relâche, mais en vain; de mauvaises habitudes pourraient en être la cause.
par Emilie Dunnigan, CMA



12 Stratégies d'entreprise



La récession : moment tout indiqué pour stimuler l'innovation à l'interne. En ces temps difficiles, les organisations qui adoptent la bonne attitude peuvent mobiliser leurs employés

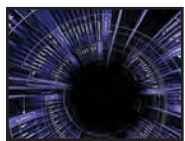
et les inciter à exprimer davantage leur créativité. Pour sortir de la récession et entrer dans une économie plus durable, la voie à suivre est celle de l'innovation.
par Arupa Tesolin

31 Finances personnelles

Quand vais-je récupérer mon argent? L'étude des rendements passés ne garantit pas que l'on peut prévoir ce qui se passera dans l'avenir; cependant, elle permet d'adopter une approche rationnelle et rigoureuse qui a réussi à de nombreux investisseurs à long terme.
par Michael Low, CMA



32 Technologie de l'information



Ce qu'il faut savoir sur la personnalisation des outils informatiques. Chaque année, les entreprises dépensent des sommes considérables pour adapter leurs logiciels à leurs activités quotidiennes. Mais dans bien des cas, elles constatent que la démarche leur réserve de mauvaises surprises.
par Jacob Stoller

34 Questions gouvernementales

Faut-il craindre ou rechercher les investissements étrangers au Canada? Le Canada perd-il une partie de son âme chaque fois que l'un des fleurons de son économie tombe entre les mains d'investisseurs étrangers? Cette question continue de nous préoccuper à mesure que des intérêts étrangers prennent le contrôle de sociétés comme la Compagnie de la Baie d'Hudson, Labatt, Seagram, Inco, Falconbridge et Dofasco.
par Alan Young

37 Perspectives planétaires

Les analystes tentent de tirer au clair le coût véritable des Jeux d'hiver de 2010. D'après le site Internet du Comité d'organisation de Vancouver (COVAN), les coûts s'élèveront à 1,63 milliard de dollars et seront financés à 74 % par le secteur privé et à 26 % par le secteur public.
par John Cooper

Rubriques

6 Dans les revues

L'excellence en gestion

- La pratique du leadership adaptatif
- Comment établir instantanément des liens avec quelqu'un
- Mettez-vous immédiatement au travail

7 Échos et points de vue

Faits récents et informations utiles

- Les Canadiens ont des idées de produits, mais ils se heurtent à un manque de financement
- Dans une comparaison des régimes fiscaux des provinces, le Québec et l'Ontario sont en queue de peloton
- La reconstruction de notre économie passe par les femmes : rapport d'Ernst & Young

Dans le prochain numéro

- La gestion du risque et le processus budgétaire



L'excellence en gestion

La pratique du leadership adaptatif

La gestion en période de grand changement est un art qui tient tant de l'improvisation que de l'expérimentation, et qui peut être mis en valeur et amélioré. Regorgeant d'anecdotes et d'exemples tirés du monde des affaires et de la vie publique, le livre intitulé *The Practice of Adaptive Leadership* aidera le lecteur à mieux relever les défis que pose le leadership.

Le lecteur apprendra notamment à comprendre le « système » en cernant les intérêts des parties prenantes, à décortiquer ce qui suscite les comportements, à concrétiser des idées, à replacer dans leur contexte les interprétations par défaut des gens et à orchestrer les conflits, à déterminer le rôle véritable et l'étendue de l'autorité, à s'attaquer aux problèmes épineux, à parler du fond du cœur afin d'inspirer les gens et à se constituer un réseau de soutien personnel.

Selon les auteurs, lorsqu'un leader est confronté à une situation pénible caractérisée par des conflits de valeurs complexes et susceptibles d'être hautement émotifs, il est difficile de prendre du recul pour voir ce qui se passe vraiment. En vue de fournir de l'aide, ils présentent des anecdotes et des exemples tirés du monde des affaires et de la vie publique, ainsi que des outils pratiques et des tactiques réalisables, ce qui permet de diagnostiquer même les situations les plus complexes. Les auteurs fournissent en outre des questions d'orientation, des feuilles de travail et des exercices pour aider les personnes et les entreprises à utiliser le diagnostic ainsi posé pour venir à bout des problèmes les plus délicats, dans les situations les plus difficiles. Qu'il s'agisse d'un défi professionnel ou d'un objectif personnel, apprendre à s'adapter et à adapter son entreprise à un monde en constante évolution est une compétence qui doit être maîtrisée.

Par Ronald Heifetz, Alexander Grashow, Marty Linsky. Harvard Business Press.

Comment établir instantanément des liens avec quelqu'un

Vous savez qui ils sont. Ils entrent dans une pièce en coup de vent en sachant exactement ce qu'il faut dire et ce qu'il faut faire pour que tout le monde soit calme et décontracté, alors que d'autres se sentent si nerveux et mal à l'aise dans une salle bondée d'étrangers qu'ils s'empêtrent et bafouillent à chaque phrase et à chaque nom. Selon l'experte et auteure Leil Lowndes, même la personne la plus timide peut apprendre à rompre la glace et à établir des liens solides instantanément. Dans son livre intitulé *How to Instantly Connect with Anyone*,

M^{me} Lowndes écrit que « la prédiction de la réaction émotionnelle » constitue le secret pour établir instantanément des liens avec les autres. Anticiper les émotions d'une autre personne en se mettant à sa place est le principal facteur d'établissement de liens instantanés. Par exemple, le fait de présenter « Serge, mon adjoint », est plus appuyé, personnel et chaleureux que de dire « Mon adjoint, Serge ». Comprendre les prévisions émotives et y réagir est la façon la plus sûre de créer une première impression robuste et durable, qu'il s'agisse d'une réunion d'affaires, de retrouvailles avec un vieil ami ou de la participation à une réunion sans être accompagné. M^{me} Lowndes montre au lecteur la façon de dire en toute confiance la bonne chose, au bon moment. Elle présente les scénarios les plus favorables et les cauchemars sociaux, au cours desquels ses trucs auraient sûrement été d'une grande utilité.

Par Leil Lowndes. McGraw-Hill Ryerson.

Mettez-vous immédiatement au travail

Dans l'économie d'aujourd'hui, les dirigeants sont forcés de produire des résultats rapidement, sous peine de perdre leur emploi, ou même leur entreprise. Afin de découvrir les secrets des dirigeants efficaces, l'auteur Jason Jennings et son équipe de recherche ont analysé les entreprises de Fortune 1000, en quête des PDG qui ont créé le plus de valeur pour les actionnaires pendant les premières années de leur mandat, au cours de la dernière décennie. Il a interrogé les dix dirigeants les plus performants qui, en moyenne, avaient doublé les revenus, doublé les marges de profit, et plus que triplé le bénéfice par action d'entreprises et, dans bien des cas, en dépit d'une récession ou d'événements comme ceux du 11 septembre. En cette époque de ralentissement économique qui exige des résultats plus rapides que jamais auparavant, l'ouvrage intitulé *Hit the Ground Running* présente les tactiques, les stratégies, les valeurs et les principes directeurs éprouvés des PDG les plus performants. Ce livre comporte en outre des anecdotes sur la façon dont les PDG ont fait une forte impression, notamment Ronald Sargent, qui a lancé Staples (Bureau en gros) pendant la récession de 2002, mais qui a atteint une croissance de revenus dans les deux chiffres, des revenus annuels frôlant les 20 milliards de dollars, et plus que doublé le cours boursier ainsi que le bénéfice par action de la plus grande chaîne de magasins de fournitures de bureau du monde.

Par Jason Jennings. Penguin Group.

Échos et points de vue

Faits récents et informations utiles

Les Canadiens ont des idées de produits, mais ils se heurtent à un manque de financement

La majorité des Canadiens ont des idées de produits et beaucoup ont songé à commercialiser leurs inventions; des obstacles les empêchent toutefois de mettre leurs idées à exécution, comme le révèle un sondage commandé par Nytric Limited.



En matière d'innovation, les Canadiens se tiennent en haute estime : 76 % jugent qu'ils sont un peuple inventif. Par ailleurs, trois sur cinq ont suivi leur penchant pour l'innovation et ont déjà eu des idées de produits, et 14 % ont envisagé de les commercialiser activement.

« Il n'y a jamais eu de meilleur moment au Canada pour exercer son esprit d'invention, souligne Av Utukuri, président et directeur de la technologie chez Nytric Ltd. Un contexte économique difficile nous force à rechercher des solutions créatives aux problèmes de tous les jours. »

Même s'ils ont la réputation d'être des gens inventifs, bien des Canadiens se heurtent à des obstacles quand vient le temps de commercialiser leurs inventions. Ne pas savoir par où commencer et un manque de financement sont, pour 66 % des répondants, les deux plus grands obstacles à la mise en application de leurs idées.

« Il est essentiel pour l'avenir économique du pays de favoriser l'innovation et l'entrepreneuriat. Nous ne devrions pas seulement investir dans le capital humain, mais aussi dans les idées innovatrices des gens dynamiques, fait remarquer M. Utukuri. Qui sait quelles idées pourraient transformer les entreprises canadiennes ou des secteurs tout entiers? »

Autres résultats du sondage :

- Seulement 8 % des Canadiens savent que le four électrique est une invention canadienne.
- La plupart des Canadiens savent que le masque de gardien de but (71 %), le téléphone (61 %) et la souffleuse à neige (56 %) ont été inventés par des Canadiens.
- Les Québécois sont les moins nombreux à penser que les Canadiens sont innovateurs (58 %) tandis que les Britanno-Colombiens sont les plus nombreux à le penser (86 %).
- Les nouvelles idées de produits viennent davantage des hommes que des femmes (66 % contre 52 %).



Management

Groupe de réflexion éditorial

Anthony Atkinson, CMA, FCMA
Professeur
Université de Waterloo
Waterloo (Ontario)

Glen LeBlanc, CMA, FCMA
Premier vice-président et
directeur des Finances
Aliant inc.
Halifax (Nouvelle-Écosse)

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

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

Clare Isman, CMA, FCMA
Présidente, Commission de
la fonction publique de la
Saskatchewan
Regina (Saskatchewan)

Ramesh Swamy, CMA
Directeur principal, Deloitte
Conseils financiers

Dans une comparaison des régimes fiscaux des provinces, le Québec et l'Ontario sont en queue de peloton

Selon une nouvelle étude publiée par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), le Québec et l'Ontario sont les provinces qui ont les régimes fiscaux les moins favorables aux petites et moyennes entreprises.

L'indice FCEI des impôts provinciaux des PME établit une comparaison des régimes provinciaux à partir de 65 indicateurs portant sur cinq composantes principales de la politique fiscale : charges sociales, impôt des sociétés, impôt foncier et impôt sur le capital, impôt des particuliers, taxes de vente et d'accise. Au 31 décembre 2008, les provinces ont obtenu les résultats suivants sur une échelle de zéro à 10, zéro étant la plus mauvaise note et 10, la meilleure :

- Alberta 7,98
- Nouveau-Brunswick 6,32
- Saskatchewan 6,30
- Colombie-Britannique 5,72
- Manitoba 5,60
- Terre-Neuve-et-Labrador 5,45
- Île-du-Prince-Édouard 5,24
- Nouvelle-Écosse 5,08
- Ontario 4,10
- Québec 4,02

« Il est alarmant de voir que les deux plus grandes provinces, qui représentent ensemble 60 % de l'économie globale du pays, sont les maillons les plus faibles de la chaîne fiscale provinciale, souligne Catherine Swift, présidente de la FCEI. Nous savons tous que le régime fiscal d'une province peut contribuer à attirer les investissements ou à les faire fuir. Ces provinces ne sont pas très efficaces pour encourager la croissance des PME. Le nombre, la complexité et le montant élevé des taxes et impôts auxquels font face les chefs d'entreprises constituent un obstacle à la croissance et à la stabilité locales. »

M^{me} Swift n'hésite pas pour autant à critiquer les provinces les mieux placées. « Tous les régimes fiscaux provinciaux gagneraient à être améliorés, la plupart des provinces obtenant tout juste une note moyenne, précise-t-elle. Les provinces qui ont les meilleurs résultats, d'après l'indice, prélèvent des impôts moindres et utilisent des mesures incitatives à la fois simples et accessibles. »

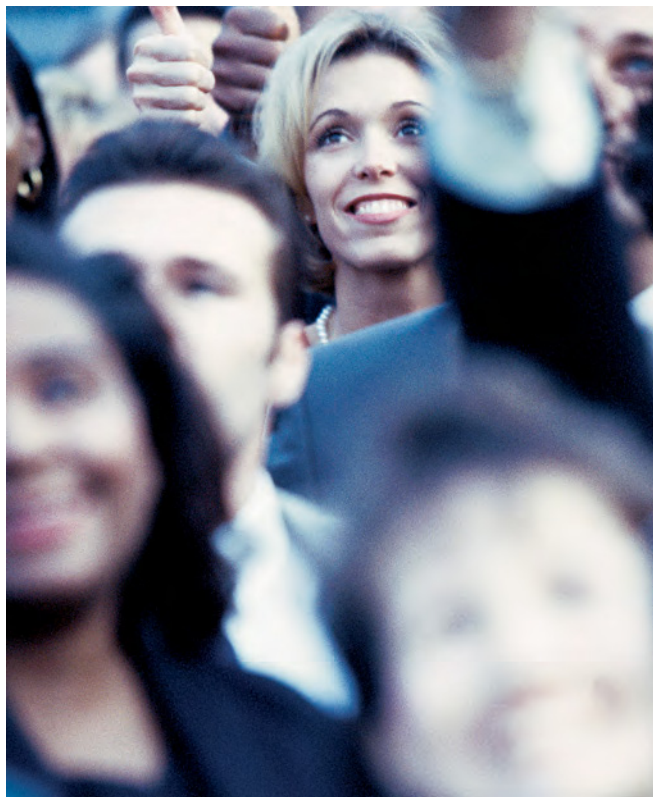
« Il est essentiel que les décideurs provinciaux comprennent la nécessité de nouer des relations mutuellement bénéfiques avec les propriétaires d'entreprises locales, ajoute M^{me} Swift. À cette fin, les allègements fiscaux contenus dans le budget de l'Ontario (réduction de l'impôt des particuliers et de l'impôt des sociétés) sont un pas dans la bonne direction. »

Pour conclure, M^{me} Swift signale que les PME, en plus d'investir dans la collectivité locale, créent des emplois et contribuent à l'assiette fiscale qui permet de payer les programmes gouvernementaux : « Quand les gouvernements provinciaux soutiennent les petites entreprises, ils se soutiennent aussi indi-

rectement. » Le rapport intégral, intitulé Fiscalité : À la recherche de l'excellence — Classement des provinces en matière de création d'un climat fiscal favorable à la réussite des PME, se trouve sur le site de la Fédération, à l'adresse www.cfib.ca.

La reconstruction de notre économie passe par les femmes : rapport d'Ernst & Young

Il n'existe peut-être pas de solution miracle à la crise financière actuelle, mais l'avancement d'un plus grand nombre de femmes à des postes de leadership est une stratégie à long terme infail- lible, qui ouvrira de nouvelles perspectives, selon Groundbreakers,



un nouveau rapport d'Ernst & Young. « Groundbreakers traite de la diversité dans les modes de pensée, mais pas nécessairement de la race, du sexe, de l'origine ethnique ou de l'orientation sexuelle, que nous associons habituellement à la diversité, explique Lou Pagnutti, président du conseil et chef de la direction d'Ernst & Young. Le Canada, comme le reste du monde d'ailleurs, a besoin de chefs d'entreprise qui apportent des com-

pétences différentes, qui abordent les problèmes familiaux sous un angle nouveau et qui refusent le genre de consensus ayant pu contribuer à la crise financière mondiale actuelle. »

Le rapport cite aussi des chiffres de Goldman Sachs selon lesquels le fait de combler l'écart entre les taux d'emploi masculin et féminin pourrait faire grimper le PIB des États-Unis de 9 %, celui de la zone euro, de 13 % et celui du Japon, de 16 %. « Investir dans la population féminine pour relancer la croissance économique n'est pas une simple question de moralité ou d'équité. Il s'agit de mieux exploiter un avantage concurrentiel, ajoute M. Pagnutti. Les périodes difficiles présentent des occasions. Il est temps de le reconnaître et d'intégrer les femmes à la structure de direction de nos entreprises. La diversité n'est plus un concept qu'il serait bien d'adopter. C'est un impératif d'affaires. »

Comment les sociétés canadiennes peuvent-elles favoriser l'acquisition de compétences en leadership pour accroître leur compétitivité?

1. **Établissez un plan délibéré pour propulser les femmes à des postes de leadership.** N'attendez pas que le temps règle les injustices. Mettez en oeuvre des programmes permettant aux femmes de profiter d'un mentorat pertinent et

d'acquérir une expérience appropriée, et assurez-vous de nommer une personne responsable pour la réalisation de ce plan.

2. **Travaillez à la « diversité fonctionnelle ».** Par cette expression, le professeur Scott Page de l'Université du Michigan entend que nous avons besoin de points de vue différents plutôt que d'un consensus pour trouver de meilleures solutions. D'après certaines études, un groupe constitué de personnes intelligentes choisies au hasard pour résoudre des problèmes obtiendra probablement, dans de bonnes conditions, de meilleurs résultats qu'un groupe homogène composé des experts les plus éminents.
3. **Ne sous-estimez pas le pouvoir de la masse critique.** Selon une étude McKinsey effectuée en 2007, les sociétés dont la haute direction compte au moins trois femmes ont obtenu une note supérieure à celle des sociétés n'ayant aucune femme à la haute direction, sur diverses mesures de l'excellence organisationnelle. Il ne s'agit pas uniquement d'ajouter une femme ici et là, mais plutôt d'atteindre la masse critique qui donne aux gens le pouvoir de s'exprimer et de faire entendre leurs opinions.

30 Stratégies de gestion en période de crise économique



Évitez les erreurs fréquentes que font des gestionnaires en période d'instabilité économique et améliorez le moral, la productivité et les stratégies d'innovation de votre entreprise.

Obtenez votre exemplaire gratuit dès aujourd'hui et contactez-nous au 1.800.803.8367.

Accountemps, Robert Half Finance et Comptabilité et Robert Half Management Resources sont les chefs de file du recrutement spécialisé pour des postes en finance et comptabilité, respectivement au niveau temporaire, permanent, et contractuel dans le cadre de projets.

1.800.803.8367
accountemps.ca

1.800.474.4253
roberthalffinance.ca

1.888.400.7474
roberthalfmr.ca

Robert Half International

 **Robert Half®**



Vaincre les obstacles à la productivité

Certains gestionnaires ont l'impression de travailler sans relâche, mais en vain; de mauvaises habitudes pourraient en être la cause.

par Emilie Dunnigan, CMA

Si vous avez l'impression de brûler la chandelle par les deux bouts ces temps-ci, peut-être est-ce parce que la récession a provoqué des changements au sein de votre entreprise qui ont augmenté votre charge de travail et celle de vos employés. Une chose est certaine, c'est que vous travaillez plus fort que jamais. Alors pourquoi avez-vous l'impression de ne jamais rien accomplir?

Lorsqu'il ne semble pas y avoir suffisamment d'heures dans une journée pour tout faire — et ce, même s'il arrive fréquemment que vous restiez tard au bureau et utilisiez la fin de semaine pour vous « rattraper » —, il est temps d'évaluer votre efficacité au travail durant les heures normales de bureau. Vous constaterez probablement que votre productivité est freinée par des obstacles qui sont un véritable fléau pour de nombreux professionnels occupés. La bonne nouvelle, c'est qu'il est possible d'éliminer ou de gérer plus efficacement ces « chronophages » en apportant des changements simples à la façon dont vous abordez votre journée de travail. Voici quelques obstacles courants à la productivité ainsi que des suggestions pour les surmonter :

Laisser votre liste de choses à faire s'empoussiérer

La liste de choses à faire vous permet de rester organisé et de vous concentrer sur la réalisation de tâches précises, mais demeure parfaitement inutile si vous ne la consultez pas régulièrement, si vous ne classez pas par ordre d'importance les tâches qui y figurent ou si vous y ajoutez continuellement des tâches sans en rayer quelques-unes. Voici un moyen simple et efficace d'accroître votre productivité : au début de la journée, consacrez entre 10 et 15 minutes à l'organisation de votre travail. Vous serez ainsi en mesure de prioriser et d'établir les projets les plus urgents, et de déterminer lesquels peuvent être confiés à vos employés. Assurez-vous aussi de régulièrement « faire le ménage » de votre liste. Certaines tâches sont-elles reportées systématiquement de semaine en semaine? Pourquoi? Les reportez-vous délibérément? Si c'est le cas, passez immédia-



ment à l'action et rayez-les de votre liste pour de bon. Les ignorez-vous parce qu'elles n'ont plus d'importance? Alors, éliminez-les tout simplement.

Rendre votre charge de travail insurmontable

Récemment, vous avez probablement ressenti le besoin d'augmenter la cadence et d'accroître votre charge de travail afin de donner l'exemple à vos employés. Vous voulez montrer à quel point il est important que chacun fasse sa part — et peut-être davantage — en vue d'aider l'entreprise à traverser cette période difficile. Cependant, bien que vos intentions soient louables, vous risquez ainsi de transmettre un message contradictoire à votre équipe si vous ne parvenez pas à respecter vos engagements parce que vous êtes débordé. Même si vous ne pouvez éviter une augmentation de votre charge de travail à court terme, vous pouvez relever le défi en divisant vos mandats en tâches plus modestes et plus faciles à gérer. Un sentiment d'accomplissement vous gagnera chaque fois que vous franchirez une étape et que vous vous rapprocherez d'un objectif. Vous tiendrez ainsi la procrastination à distance et éviterez de devoir terminer une tâche à la hâte, si complexe ou ennuyante soit-elle.



Faire fi de votre biorythme

Si vous avez l'impression d'atteindre votre niveau maximal de productivité uniquement à certains moments de la journée, ce n'est pas une illusion. Par exemple, de nombreuses personnes sont davantage productives le matin qu'immédiatement après le dîner. Votre niveau d'énergie peut également varier selon les jours de la semaine. D'après les résultats d'un sondage effectué récemment par notre entreprise, 53 % des cadres ont déclaré que le mardi était le jour de la semaine où ils étaient le plus productifs. (Le mercredi s'est classé bon deuxième loin derrière, ne récoltant que 19 % des réponses.) Sachez repérer les moments où vous êtes généralement le plus efficace au travail. Consacrez ce temps à des projets importants ou qui nécessitent une concentration intense. N'hésitez pas à modifier votre horaire régulier dans le but d'accomplir davantage de travail : si vos réunions se déroulent surtout le matin et qu'il s'agit de la période où vous vous sentez le plus motivé, essayez de les planifier l'après-midi, idéalement les jours de la semaine où vous êtes le plus productif.

Laisser les courriels vous envahir

Le courrier électronique est sans contredit un outil de communication essentiel en entreprise. Toutefois, s'il est mal employé, il diminuera rapidement votre efficacité au lieu de stimuler votre productivité. À la longue, la gestion d'une boîte de réception mal organisée et qui ne cesse de se remplir peut gruger plusieurs heures précieuses de votre journée. Pour éviter que cela ne se produise, nettoyez votre boîte de réception toutes les semaines, supprimez les messages inutiles et classez ceux qui sont importants dans un dossier approprié. N'oubliez pas de faire de même avec tout autre appareil mobile de poche que vous utilisez dans le cadre de votre travail; certains appareils mobiles sont munis d'une fonction de synchronisation automatique avec l'ordinateur de bureau.

N'oubliez pas que moins vous enverrez de courriels, moins vous avez de chances d'en recevoir. Il est également plus simple et plus rapide d'avoir certaines discussions en personne ou au téléphone. De plus, ne vous sentez pas obligé de répondre immédiatement à tous vos messages électroniques.

Ajoutez plutôt un indicateur aux courriels afin d'en faire le suivi à un moment plus opportun, ou déplacez-les dans un dossier « Répondre » ou « Suivi ». Le fait de répondre uniquement aux courriels prioritaires durant la journée peut vous faire gagner du temps et vous permettre de porter toute votre attention aux tâches plus importantes.

Devenir un travailleur passif

Le simple fait de devoir abattre un travail considérable ne signifie pas que vous deviez rester prisonnier de votre poste de travail. Demeurer assis à son bureau pendant de longues heures sans même s'accorder une courte pause engendre du stress, engourdit les facultés mentales et, avec le temps, vous fera du tort sur le plan physique; bref, rien pour stimuler la productivité. Pendant la journée, accordez-vous du temps pour refaire le plein d'énergie et vous changer les idées. Changez de décor en faisant une courte promenade dans les environs ou en vous asseyant à l'extérieur. Évadez-vous du train-train quotidien en prenant un peu d'air frais : cela vous donnera l'énergie dont vous avez besoin pour vous attaquer à la tâche suivante.

Ne pas vous accorder de temps d'arrêt

Durant les périodes difficiles, les gestionnaires constatent qu'ils doivent communiquer davantage avec leurs employés et se rendre plus disponibles pour eux. Ces activités sont essentielles au maintien du moral et de la productivité des employés, mais elles requièrent également du temps – ce qui vous en laisse moins pour assumer vos propres responsabilités. Si vous travaillez à un projet qui exige toute votre attention ou si vous êtes pressé par une échéance, informez les employés clés que vous avez besoin d'une période calme pour travailler et précisez-en la durée. Assurez-vous toutefois de ne pas le faire trop souvent ou pendant de trop longues périodes pour éviter que vos employés croient qu'il y a un problème ou que vous les évitez.

Aidez vos employés à acquérir de saines habitudes de travail

Si vous êtes enclin à tomber dans ces pièges, vos employés le seront fort probablement eux aussi. En vous inspirant de la liste ci-dessus, aidez vos employés à repérer les habitudes de travail susceptibles de freiner leur productivité. Dites-leur que vous êtes aux prises avec des difficultés identiques ou semblables et discutez des stratégies que vous adoptez pour contrer ces comportements inefficaces.

Lorsque vos employés sauront que vous comprenez à quel point il est facile de prendre du retard au travail, particulièrement en ce moment, cela contribuera à resserrer les liens entre vous car ils constateront que vous êtes tous logés à la même enseigne. Ils se sentiront probablement plus motivés à apporter les changements nécessaires, qui non seulement feront d'eux de meilleurs professionnels, mais aideront l'entreprise à atteindre ses objectifs. ■

Emilie Dunnigan est directrice du recrutement au sein de Robert Half Finance et Comptabilité à Toronto. Vous trouverez de plus amples renseignements concernant la société en visitant le site www.roberthalf.com ou en composant le 1 800 474-4253.



La récession : moment tout indiqué pour stimuler l'innovation à l'interne

En ces temps difficiles, les organisations qui adoptent la bonne attitude peuvent mobiliser leurs employés et les inciter à exprimer davantage leur créativité. Pour sortir de la récession et entrer dans une économie plus durable, la voie à suivre est celle de l'innovation.

par Arupa Tesolin

Si vous pensez qu'il faut mettre en veilleuse les projets d'innovation pour réaliser des économies en ces temps difficiles, vous vous trompez. Il faut plutôt faire le contraire : il n'y a jamais eu de meilleur moment pour inciter vos gens à innover. Et vous pourriez être agréablement surpris du résultat.

L'innovation n'est pas le propre des organisations, mais bien des employés qui les composent. Certaines des meilleures formes d'innovation viennent des gens dans votre organisation : de vos employés, de vos clients et, souvent, de votre réseau étendu de fournisseurs et de collaborateurs. L'innovation n'a pas à être complexe ou coûteuse.

Toute entreprise peut trouver des moyens de réaliser des innovations « payantes ». Les entreprises, grandes et petites, peuvent encourager leurs employés, leurs clients et autres partenaires à ajouter de la valeur à ce qu'elles font en faisant preuve d'inventivité. L'entreprise qui investit dans l'innovation, la formation et la productivité aujourd'hui récupérera sa mise et récoltera un bénéfice accru demain.

Les chefs d'entreprise et les employés doivent trouver une façon de bousculer les idées reçues qui ont cours dans beaucoup de grandes entreprises. Les libres penseurs d'aujourd'hui sont les leaders économiques et commerciaux de demain. Pour vouer leur organisation à l'innovation, chefs d'entreprise et employés doivent repousser les limites de l'inventivité organisationnelle et de la créativité individuelle.

Mais d'où vient donc l'innovation à l'interne? Réponse : des idées, de l'imagination et de l'intuition. Sans imagination ni mise en application enthousiaste d'idées, il n'y a pas d'innovation.



L'innovation naît dans l'esprit et dans le cœur des gens. D'où vient l'imagination? De l'inconnu. De l'intuition. De la base de données ou du disque dur de chaque individu : le cerveau. En matière d'innovation, sortir des sentiers battus, c'est un peu comme sortir de sa propre tête. En d'autres termes, cela peut revenir à envisager quelque chose qui ne s'est jamais produit ou à faire quelque chose qu'on n'a jamais fait auparavant.

Gene Roddenberry était un visionnaire. Il a entrevu une époque où l'humanité s'élancerait vers les étoiles en quête de nouveaux mondes et



« reculerait l'impossible ». Il cherchait des réponses à des questions essentielles : « Qui suis-je?, « De quoi suis-je capable?, « Jusqu'où puis-je aller? ».

Le moment est parfaitement choisi pour amener les employés à innover et pour les aider à maîtriser de nouvelles aptitudes : créer à partir de zéro, penser de façon créative, voir les choses différemment, développer son intuition, mieux communiquer ses idées et se rendre compte des avantages de la diversité de pensée et de la diversité culturelle.

Son rêve, concrétisé à l'écran dans la célèbre série *Star Trek*, n'était pas qu'une pure fantaisie d'anticipation, mais une réalité détaillée qui a transformé notre façon de penser.

La science-fiction n'est plus de la fiction. Nous vivons aujourd'hui à une époque où l'on peut envisager des choses qui, hier encore, étaient jugées improbables, voire impossibles. Nous apprenons à devenir les maîtres du monde créé.

Le moment est parfaitement choisi pour amener les employés à innover et pour les aider à maîtriser de nouvelles aptitudes : créer à partir de zéro, penser de façon créative, voir les choses différemment, développer son intuition, mieux communiquer ses idées et se rendre compte des avantages de la diversité de pensée et de la diversité culturelle. Lorsque les gens pensent différemment, qu'ils apprennent et essaient de nouvelles choses, ils ont plus d'énergie, sont plus alertes,

jouent un rôle plus actif et sont plus réceptifs à ce que disent leurs clients et leurs collègues. Et en général, ils ont aussi davantage de plaisir à travailler.

L'innovation vient rarement seule. Les entreprises innovatrices peuvent souvent compter sur un ensemble d'esprits inventifs en dehors de leur organisation. Lors d'une récente conférence sur l'innovation tenue à l'occasion du World Automotive News Congress, M. Andrew Brown fils, Ph.D., gestionnaire responsable de l'innovation chez Delphi Corporation (société qui a conçu le système de communication OnStar de General Motors) a déterminé que pour chaque employé interne, on comptait environ deux cents sources externes. Il ajoute que Procter & Gamble, chef de file en matière d'innovation liée à la marque, compte environ cinq cents sources externes par employé.

Il existe d'innombrables façons d'innover, et chaque organisation peut trouver des moyens de rentabiliser l'innovation et de faire fructifier l'imagination. L'important, c'est de planifier l'innovation de telle sorte qu'elle apporte un maximum de valeur au produit, au service ou à la marque.

D'accord, mais par où commencer? Examinez d'abord votre cycle d'activité du début à la fin. Penchez-vous sur le cycle de vie de votre interaction avec vos clients. Chaque étape de ce processus offre une possibilité d'innovation.

1. **Repérez les occasions « rentables » d'innover dans des secteurs de croissance clés.** Effectuez un sondage sur l'innovation dans tous les aspects de vos activités : recrutement, satisfaction de la clientèle, processus commerciaux, développement de nouveaux produits et services, etc.
2. **Instaurez une culture de l'innovation.** Épaulez les membres de votre équipe en essayant quelque chose de nouveau. Responsabilisez vos employés, mettez-les à contribution, permettez-leur de remettre en question les méthodes existantes et de trouver des façons de faire améliorées.
3. **Développez la créativité chez vos employés.** Exploitez leurs idées dans des secteurs clés de l'organisation.
4. **Augmentez la productivité et le savoir-faire de vos employés.** Commencez par les fonctions offrant un maximum de retombées. Mettez en place des parcours d'apprentissage ou des méthodes de formation accélérée qui accroissent la compétence et l'efficacité.
5. **Mesurez les résultats de l'innovation.** Mettez au point des indicateurs de rendement qui seront utiles pour planifier de futures innovations.
6. **Recrutez des esprits créatifs en dehors de votre organisation.** Trouvez des personnes qui pensent autrement et qui peuvent ajouter de la valeur à votre démarche d'innovation.

Comment savoir qu'on est en présence d'une innovation, et non d'une simple pratique sensée? L'innovation attire l'attention. Elle se présente différemment. Elle est source d'énergie, parce qu'elle est intéressante, inhabituelle ou surprenante, qu'elle suscite une émotion positive ou de la joie, ou qu'elle révèle une relation inattendue avec quelque chose d'autre.

Nous entrons à peine dans l'ère de l'innovation. Demain sera fait du fruit des idées qui germent aujourd'hui dans notre esprit. ■

Arupa Tesolin (inquiries@intuita.com) est propriétaire d'Intuita, entreprise offrant des services de formation et de consultation. Auteure de *Ting! and Spark*, elle est aussi conférencière, formatrice et chef de file dans le domaine de l'intuition commerciale et de l'innovation à l'interne.

Intelligence obligatoire – Passer des données à l'information pertinente

La conjoncture économique actuelle est difficile et il importe plus que jamais de prendre des décisions de gestion éclairées – et les meilleures reposent habituellement sur de l'information et des faits pertinents.

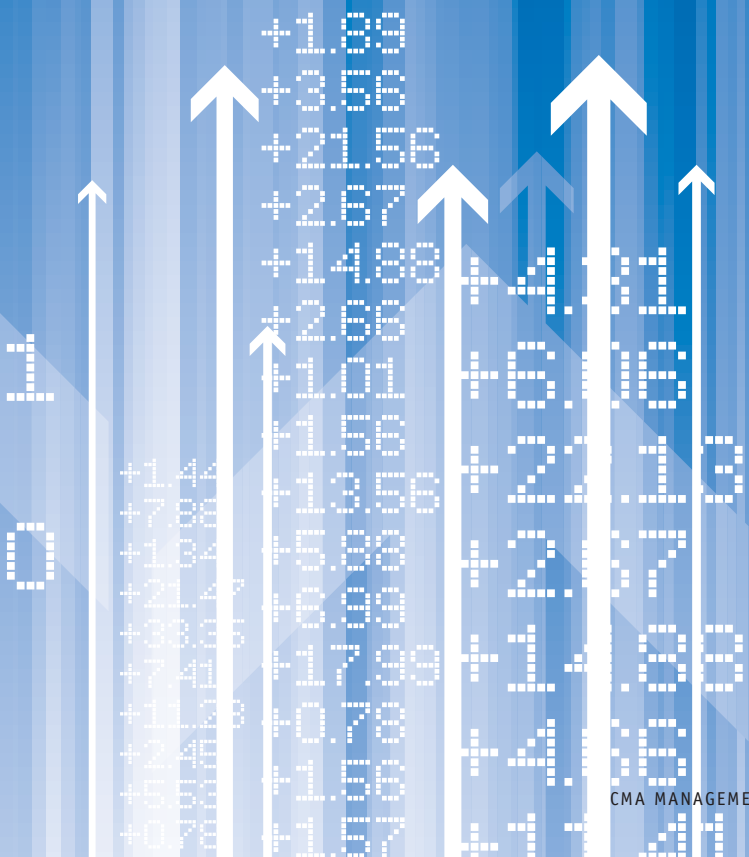
par Bernard Marr





Pour que nos décisions s'appuient sur l'information la plus pertinente qui soit, on n'a qu'à faire preuve de bon sens et à écouter son intuition, comme on le fait dans sa vie privée. Par exemple, lorsqu'on veut acheter une nouvelle voiture ou une maison, on effectue habituellement quelques recherches afin d'obtenir des renseignements essentiels avant de prendre sa décision. On lit les commentaires d'experts sur le véhicule qui nous intéresse, on parle à des conducteurs de ce modèle d'automobile et on consulte les statistiques sur ses cotes de sécurité et de consommation de carburant ainsi que sur sa tenue de route. Avant d'acheter une maison, on parcourt les sites pertinents dans Internet pour voir quels prix sont payés pour des maisons comparables, on parle aux futurs voisins éventuels et l'on se renseigne sur la réputation des écoles et sur les statistiques criminelles du voisinage.

Toutefois, en gestion, on semble obsédé par la collecte et l'accumulation de données, qu'on néglige ensuite de transformer en information pertinente et en décisions entraînant une meilleure gestion. Grâce à une décennie de progrès renversants dans le domaine des technologies de l'information et des communications, il est maintenant possible de recueillir et de stocker facilement et à peu de frais des quantités phénoménales de données. Pour bien comprendre, comparons un chef d'entreprise contemporain à un chercheur d'or du XIX^e siècle. À l'instar des orpailleurs, qui devaient laver à la batée des tonnes de sables aurifères pour dénicher quelques pépites, les chefs d'entreprise doivent de nos jours passer au crible quantité de données essentiellement sans valeur pour trouver des bribes d'information pertinentes qui éclaireront la prise de décision et, au bout du compte, déboucheront sur un avantage concurrentiel.



Maintes entreprises ne comprennent toujours pas la nécessité d'extraire systématiquement ces « pépites » d'information; elles se contentent plutôt d'accumuler des données. Croyant à tort que le seul fait de disposer de ces données crée de la valeur, elles laissent à chaque personne ayant une décision à prendre le soin de les passer au crible pour y trouver de l'information utile.

De nos jours, certaines des entreprises les plus prospères, y compris Google, géant de l'Internet, et le détaillant Tesco, veillent à ce que leur capacité de recueillir et d'utiliser systématiquement de l'information pertinente leur permette d'obtenir un réel avantage concurrentiel sur leurs rivales. En recourant à la gestion par les faits (appelée aussi gestion factuelle ou gestion fondée sur les données probantes), elles utilisent l'information la meilleure et la plus pertinente qui soit pour orienter la prise de décision et optimiser la valeur et l'avantage concurrentiel qu'elles retirent des données et de l'information dont elles disposent. Robert Sutton, professeur à l'Université Stanford, croit que la gestion par les faits est une idée toute simple : elle consiste tout bonnement à trouver les meilleurs faits possible, à y faire face et à agir en conséquence – plutôt que de faire ce que tout le monde fait, ce que vous avez toujours fait ou ce que vous considérez comme vrai.

Les cinq étapes menant à la gestion par les faits

Le déploiement efficace de la gestion par les faits comporte cinq étapes cruciales. À l'étape 1 – Définition des objectifs et des besoins d'information, il faut se demander : « Quels sont nos objectifs stratégiques? » et « Compte tenu de ces objectifs, qu'avons-nous besoin de savoir? » Cette première étape permet de définir clairement les véritables besoins d'information de l'entreprise et de préciser qui a besoin de savoir quoi, quand et pourquoi. Au cours de l'étape 2 — Collecte des données, il faut réunir les données appropriées et les structurer. Ici, l'essentiel est de recueillir des données utiles et pertinentes pour répondre aux besoins d'information cernés à l'étape précédente. Il faut a) déterminer si les données nécessaires se trouvent déjà quelque part au sein de l'organisation ou b) établir la meilleure façon d'obtenir ces données. L'étape 3 — Analyse des données consiste à transformer les données pour qu'elles deviennent de l'information pertinente et éclairante. Il faut analyser les données et les mettre en contexte pour en extraire de l'information. L'étape 4 — Présentation de l'information consiste à communiquer l'information extraite à l'étape précédente. Il faut s'employer principalement à communiquer l'information aux décideurs dans un format optimal. Enfin, l'étape 5 — Prise de décision fondée sur les faits consiste à transformer l'information en savoir et en décisions. Ici, il faut utiliser les données probantes dont on dispose pour prendre les meilleures décisions possibles. Il faut éviter le décalage entre le savoir et l'agir, qui est si courant au sein des entreprises, et instaurer une

culture où les mesures prises reposent sur des faits avérés. Les cinq étapes de ce cadre servent de canevas à la prise de décision. Toutefois, la logique d'une bonne prise de décision fondée sur les faits n'est pas strictement linéaire (de l'étape 1 à l'étape 5), car il y a une boucle de rétroaction entre la dernière étape et la première (de l'étape 5 à l'étape 1). Les apprentissages effectués et les décisions prises orientent à leur tour les besoins d'information futurs.

Les technologies de l'information — une aide indispensable

Les technologies de l'information (TI) et la veille stratégique jouent un rôle crucial dans la prise de décision fondée sur les faits. Toutefois, elles ne se suffisent pas à elles-mêmes : elles doivent soutenir les cinq étapes que nous décrivons ici. L'infrastructure et les applications des TI sont essentielles à la collecte et à l'analyse des données ainsi qu'à la présentation et à la diffusion de l'information. En dépit de leur importance pour la prise de décision, l'infrastructure des TI et les applications de veille stratégique ne constituent pas une étape en soi. Nous voulons surtout mettre en évidence les cinq étapes essentielles et éviter que les entreprises ne croient à tort qu'il leur suffit de se doter d'une infrastructure de veille stratégique à la fine pointe de la technologie.

Étape 1 : Définition des objectifs et des besoins d'information

Plutôt que de s'employer à recueillir toutes les données facilement mesurables et calculables, les organisations doivent adopter une approche plus sélective et plus systématique à l'égard de l'information recueillie. À cette fin, les gestionnaires doivent définir clairement les objectifs et les besoins d'information, en suivant les quatre étapes suivantes :

- i. **Définir les objectifs stratégiques et les besoins d'information :** Ici, nous faisons le lien entre les données recueillies et les principaux inducteurs de valeur et de performance. Cela permet de s'assurer que les analyses produites a) sont pertinentes et aident l'entreprise à renforcer sa position concurrentielle, b) répondent aux principaux besoins d'information, et c) ne s'attardent pas à des choses intéressantes, mais somme toute peu pertinentes. Par exemple, la carte stratégique est un outil puissant qui permet de cerner les objectifs de haut niveau et les principaux inducteurs de la performance.
- ii. **Déterminer qui a besoin de l'information :** Il est important de déterminer la clientèle cible, ou les destinataires de l'information. Il peut s'agir d'une seule personne ou d'un groupe, comme le conseil d'administration, l'équipe de direction, le service des ressources humaines ou les directeurs du marketing.

iii. Établir clairement à quelles questions il faut répondre :

L'objectif est de s'assurer que les analyses produisent un savoir grâce auquel les destinataires pourront prendre des décisions aussi judicieuses et ciblées que possible. Par exemple, pour orienter la collecte de ses données d'entreprise, l'équipe de direction de Google a cerné seulement 17 questions essentielles.

iv. Établir clairement quelles décisions doivent être prises :

Enfin, nous devons établir clairement quelles décisions importantes les données tendent à confirmer.

Étape 2 : Collecte des données pertinentes

Dans le cadre de la gestion par les faits, il est essentiel de disposer des données qui appuient la prise de décisions. Pour rassembler les faits probants, il faut méticuleusement recueillir les données appropriées. Ici encore, le sens du mot « données » n'est pas toujours clair. Les gens croient souvent à tort qu'une donnée est nécessairement numérique. C'est faux. Une donnée peut prendre de multiples formes : des sons, du texte, des graphiques et des images sont des données au même titre que les chiffres. Nous devons recueillir de meilleures données et valider les données provenant de diverses sources avec une efficacité accrue, afin de rassembler davantage de faits probants. En général, le fait de demander l'opinion des gens est un excellent moyen de recueillir de meilleures données. Les forces policières nous fournissent un exemple de validation des données : elles voulaient mesurer le taux des crimes à l'arme blanche. Un sondage national sur la criminalité, qui consigne l'expérience et l'opinion des gens sur les taux de criminalité, constitue une source d'information importante. Toutefois, une vaste couverture médiatique des crimes à l'arme blanche peut hausser la perception du taux de certains crimes. Pour y remédier, les policiers recueillent maintenant les données fournies par les hôpitaux qui traitent les victimes de ces crimes; ainsi, leurs propres statistiques sont ramenées à leurs justes proportions et les faits sont présentés de façon plus réaliste.

Étape 3 : Analyse des données pour produire l'information

Pour mettre les données en contexte, il faut les analyser. L'analyse des données est une étape essentielle pour obtenir des données probantes sur lesquelles appuyer la prise de décision. Pourtant, nombre d'études révèlent que la plupart des organisations mettent plus d'efforts à recueillir et à diffuser des données qu'à effectuer des analyses sérieuses.

Étape 4 : Communication et présentation de l'information

Pour s'assurer que les décideurs comprennent l'information transmise, il importe que celle-ci soit présentée le plus efficacement possible. Une bonne communication demeure simple et centrée sur le message destiné à l'utilisateur. Or nous fournissons trop de détails, ou nous détournons l'at-

tention des gens en recourant à des graphiques tridimensionnels difficiles à lire et en faisant un usage abusif des couleurs d'accentuation (comme le jaune, l'orange, le vert et le rouge vifs). Nous utilisons aussi une trop grande variété de graphiques, ce qui ne simplifie pas l'analyse comparative des données.

Étape 5 : Prises de décisions fondées sur les faits

La dernière étape du modèle consiste a) à transformer l'information en savoir et b) à prendre de meilleures décisions servant de base à l'action. Les étapes que les entreprises peuvent suivre pour instaurer une culture où l'on passe du savoir à l'action sont les suivantes : susciter une passion d'apprendre et de s'améliorer; obtenir l'appui des dirigeants, développer des capacités d'analyse dans l'ensemble de l'organisation, user de jugement, communiquer l'information, récompenser la gestion par les faits; et se doter d'une infrastructure de TI appropriée.

Plutôt que de s'employer à recueillir toutes les données facilement mesurables et calculables, les organisations doivent adopter une approche plus sélective et plus systématique à l'égard de l'information recueillie.

Pour réussir sur les marchés compétitifs et imprévisibles actuels, les entreprises doivent être en mesure d'apprendre plus rapidement que leurs rivales et d'agir en s'appuyant sur toute information qui leur confère un avantage concurrentiel. Toutes les entreprises peuvent renforcer leur position concurrentielle en arriant leurs activités de collecte de données à leurs inducteurs de valeur et en recueillant les meilleures données probantes possibles, en les utilisant de manière à en tirer de précieux enseignements et en communiquant l'information de façon qu'elle serve de base à l'action. ■

Bernard Marr est directeur général à l'Advanced Performance Institute.

L'article qui précède s'inspire d'une Politique de comptabilité de management publiée par La Société des comptables en management du Canada, l'American Institute of Certified Public Accountants et le Chartered Institute of Management Accountants.

Les comptables sonnent la charge pour le développement durable

Les comptables en management accrédités (CMA) sont bien placés pour contribuer de façon significative au développement durable et à son intégration dans la planification et dans la mise en œuvre des stratégies, ainsi que dans des processus d'évaluation et de contrôle au sein de leur organisation.

par Todd Scaletta, FCMA, et Stathis Gould

Les comptables en management accrédités (CMA) sont bien placés pour jouer un rôle de premier plan au sein de leur organisation en ce qui concerne l'intégration des questions relatives au développement durable dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies, ainsi que dans les processus d'évaluation et de contrôle.

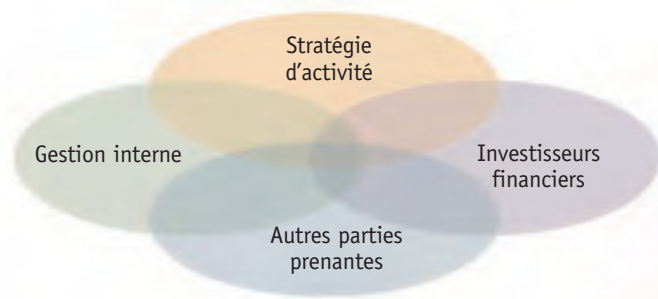
Dans le présent article, nous montrerons comment les compétences des CMA, selon la Grille de compétences des CMA que l'on trouve sur le site Web de CMA Canada (www.cma-canada.org), de même que le nouveau cadre sur le développement durable élaboré par l'IFAC (International Federation of Accountants Committee), peuvent préparer les membres à devenir des agents de changement dans ce domaine en plein

essor. CMA Canada est membre de l'IFAC, et les CMA ont accès à la totalité de la définition du cadre (<http://web.ifac.org/sustainability-framework>).

On peut considérer que le développement durable comporte trois aspects clés : i) économique, ii) environnemental, et iii) social. La gestion de ces trois aspects peut nécessiter des compromis. Cependant, on peut faire la preuve que le développement durable, tout en permettant de protéger l'environnement et d'agir de façon socialement responsable, est économiquement viable. Lorsqu'on se préoccupe de questions qui pourraient à priori sembler contraires à la viabilité économique, à savoir la protection de l'environnement et la responsabilité sociale, il faut aborder la résolution de problèmes de façon créative et posséder une connaissance approfondie de l'entreprise pour être en mesure d'ajouter de la valeur pour les actionnaires.

L'ensemble des connaissances que possèdent les comptables en management stratégique, exposées dans la Grille de compétences des CMA, leur permettent d'exercer une influence dominante dans les activités visant un développement durable. La Grille de compétences fait état de six compétences fonctionnelles : i) la gestion stratégique, ii) la gestion du risque et la gouvernance, iii) la gestion de la performance, iv) la mesure de la performance, v) la gestion financière, et vi) l'information financière. Elle fait également état de quatre compétences habilitantes : i) la prise de décisions et la résolution de problèmes, ii) le leadership et la dynamique de groupe, iii) le professionnalisme et le comportement éthique, et iv) la communication. La compétence en

Figure 1 — Cadre de l'IFAC sur le développement durable



matière de communication est présente d'un bout à l'autre du processus et elle ne sera pas mentionnée de façon distincte dans les cinq questions clés dont nous traiterons plus loin dans le présent article.

Alors pourquoi est-il important que les organisations se préoccupent de l'enjeu de la durabilité? Les principales raisons sont de deux ordres : politique et organisationnel.

L'aspect politique

Le Canada et les États-Unis sont entrés dans une ère nouvelle de discussions sur les mesures à prendre pour protéger l'environnement en Amérique du Nord. Lors de leur première rencontre au Canada, le premier ministre Stephen Harper et le président Barack Obama ont fait de l'environnement l'un des principaux sujets de discussion. Les pourparlers ont porté notamment sur l'harmonisation des règles environnementales des États-Unis et du Canada, et sur la mise en place d'un système continental de plafonnement des émissions et d'échange de droits d'émission pour atteindre les cibles d'atténuation des changements climatiques. Aux États-Unis, le président Obama promet de placer l'environnement au centre de ses préoccupations en adoptant des politiques en matière d'énergie qui font la promotion d'énergies alternatives, et qui visent la réduction des émissions de gaz à effet de serre et l'amélioration de l'efficacité énergétique. Il a fait un premier pas dans cette direction avec son plan de relance, l'American Recovery and Reinvestment Act (ARRA).

L'aspect organisationnel

La force et l'élément central d'une analyse de rentabilité sur le développement durable varient d'une organisation à l'autre. Il existe de nombreuses analyses sur les questions de développement durable, et celles-ci sont adaptées aux besoins de l'organisation ou du secteur. Les mesures à prendre dépendent ainsi des activités, des marchés cibles, du pays d'origine et de la taille de l'entreprise. Par exemple, les questions et les réponses relatives au développement durable ne sont pas les mêmes pour les entreprises du secteur pétrolier et celles du secteur des services financiers. Cependant, la plupart, voire toutes les organisations ont la possibilité de mieux gérer les enjeux sociaux ou environnementaux. Cette citation de Ray Anderson, fondateur et président de Interface, illustre particulièrement bien la situation : « À mon sens, les arguments en faveur du développement durable sont irréfutables. Nos coûts ont baissé plutôt que l'inverse. Nos produits n'ont jamais été aussi bons. Nos employés sont motivés par un but altruiste commun, l'esprit de corps est plus fort que

jamais, et la bonne volonté du marché est tout simplement étonnante. » (<http://www.nytimes.com/2007/05/22/science/earth/22ander.html>)

Pour concevoir une analyse de rentabilité et la réexaminer au fil du temps, il faut un processus systématique qui comporte plusieurs étapes pratiques, y compris a) une compréhension des répercussions significatives des activités de l'organisation sur l'environnement, la société civile et l'économie, ainsi que des occasions et risques correspondants, et b) la détermination des questions qui concernent les parties prenantes. On trouvera de plus amples détails sur les aspects clés à prendre en considération à l'adresse <http://web.ifac.org/sustainability-framework/bsp-the-business-case>.

Questions clés

L'organisation doit examiner les cinq questions clés suivantes sur l'intégration du développement durable dans l'élaboration et la mise en œuvre de sa stratégie, ainsi que dans le processus d'évaluation et de contrôle. La réponse à chacune de ces cinq questions s'accompagne d'une démonstration de la façon dont les compétences des CMA peuvent aider à résoudre la question et de l'utilisation du cadre de l'IFAC sur le développement durable.

Élaboration de la stratégie – question clé :

1. *Comment l'organisation intègre-t-elle le développement durable dans sa gestion stratégique et détermine-t-elle une analyse de rentabilité?*
- **Déterminer l'analyse de rentabilité.** Les CMA peuvent contribuer à l'élaboration de la stratégie en établissant l'orientation stratégique au moyen de la conception d'une proposition de valeur qui exploite les forces et les possibilités de l'organisation tout en atténuant ses faiblesses et en évitant les menaces externes. La force et la dominante de l'analyse de rentabilité du développement durable diffèrent selon les organisations. Lorsqu'une organisation manifeste de l'indifférence à l'égard du développement durable, le CMA devrait d'abord s'employer à valoriser une attitude plus réceptive. L'analyse de rentabilité peut porter sur trois aspects clés : a) l'épuisement des ressources naturelles (énergie et eau) et la nécessité de montrer que l'entreprise réagit à l'évolution des attentes des clients à l'égard de l'environnement, et la nécessité de songer à réduire la consommation d'énergie; b) les questions sociales influent sur la capacité de l'organisation d'attirer des gens de talent, et la performance sur le plan social influence directement les perceptions et la satisfaction des clients de même que la productivité; c) les investisseurs (notamment les investisseurs institutionnels) tiennent de

plus en plus compte de la performance (et de la gouvernance) de l'entreprise sur le plan environnemental et social lorsqu'ils effectuent l'évaluation financière de sa performance actuelle et éventuelle.

- **Établir un lien entre l'analyse de rentabilité, d'une part, et la mobilisation des parties prenantes et les activités de gestion du risque, d'autre part.** Les CMA doivent être capables d'évaluer les stratégies de l'organisation sous l'angle de la gestion du risque. Pour élaborer une analyse de rentabilité cohérente, il faut cerner les principales pressions et attentes relativement au développement durable auxquelles l'organisation fait face, compte tenu des problèmes de développement durable attribuables à la façon dont l'organisation fonctionne; il faut également soupeser les avantages de résoudre ces problèmes et les risques d'échec. Les organisations au sein desquelles la mobilisation des parties prenantes est importante parviennent souvent mieux à anticiper ces problèmes et à les aborder de façon proactive. Elles peuvent alors faire rapport sur les mesures qu'elles ont prises (ou n'ont pas prises, selon le cas) en réponse aux intérêts et aux attentes des parties prenantes.
- **Analyser les compromis stratégiques associés aux questions de développement durable.** Les CMA doivent être capables d'harmoniser les ressources de l'organisation avec les facteurs de réussite pour assurer la réalisation de la stratégie. Certaines entreprises ont de la difficulté à concilier les pressions de la performance à court terme et le développement durable. Par exemple, pour Kingfisher plc, les bois tropicaux provenant de sources durables peuvent être plus coûteux que ceux qui proviennent de sources non durables (voir http://www.ifac.org/Members/Downloads/Theme_Booklet_Sustainability.pdf). Dans les forêts bien gérées, le nombre d'arbres coupés annuellement est moindre, ce qui risque de réduire les revenus, et le bois certifié par le Forest Stewardship Council se trouve donc en quantité plus limitée. Cela peut se traduire par des prix plus élevés. Par conséquent, il est important de songer à des façons de différencier les produits et de déterminer si la durabilité peut entraîner un prix de détail plus élevé. Il est souvent crucial pour la réussite stratégique globale à long terme d'aborder avec pragmatisme les compromis à faire en raison des attentes des parties prenantes. On peut notamment adopter une forme constructive de maximisation de la valeur qui tient compte de la durabilité de l'environnement, mais qui reconnaît qu'il n'est pas toujours possible de maximiser la

valeur en tenant compte de plusieurs aspects à la fois.

Cependant, la valeur de marché à long terme d'une organisation ne peut être atteinte si une composante importante est oubliée ou négligée.

Pour en savoir davantage, reportez-vous aux sections Stakeholder Engagement (mobilisation des parties prenantes), The Business Case (analyse de rentabilité) et Integration with Risk Management (intégration à la gestion du risque) du cadre de l'IFAC sur le développement durable, et aux sections (i) F1 — Gestion stratégique et (ii) F2 — Gestion du risque et gouvernance de la Grille de compétences des CMA.

Mise en œuvre de la stratégie — questions clés :

2. *Faisons-nous clairement montre du leadership nécessaire pour intégrer le développement durable à nos activités et pour surmonter les obstacles liés à l'attitude et à la culture?*
- **Élaborer des politiques qui favorisent l'intégration des initiatives en matière de développement durable.** En tant que spécialistes de la résolution de problèmes, les CMA doivent appliquer une approche analytique au processus décisionnel en faisant appel à l'esprit d'innovation et à la pensée intégrative, ainsi qu'à leur capacité de relier les parties au tout. À titre d'exemple, le leadership et la visualisation viennent tous deux compléter les politiques organisationnelles en matière de développement durable, lesquelles sont un mécanisme d'intégration des valeurs et principes relatifs au développement durable au niveau stratégique et opérationnel. Ainsi, une politique de l'organisation en matière d'environnement pourrait aborder de façon détaillée a) sa conformité aux lois et règlements, b) son point de vue sur l'importance de la performance environnementale pour ses activités commerciales, et c) son incidence sur l'environnement et ses initiatives pour atténuer cette incidence, comme l'investissement dans l'énergie renouvelable, la modification de la conception d'un produit ou l'amélioration du processus de fabrication.
 - **Inciter la direction à intégrer le développement durable.** Les CMA ont la possibilité de mettre à profit leurs aptitudes au leadership pour convaincre les cadres supérieurs et collaborer au changement, en l'influençant et en le dirigeant. L'intégration du développement durable à la gestion de l'organisation exige un soutien de l'instance de gouvernance (le conseil d'administration). Idéalement, le chef de la direction fait la promotion a) de l'intégration du développement durable dans les discussions stratégiques et

les suivis, et b) d'initiatives précises relatives au développement durable. On s'assure ainsi que la durabilité de l'environnement est abordée davantage sous l'angle de la performance et non pas uniquement du point de vue de la conformité, et qu'elle est véritablement traitée comme une question stratégique importante qui fait partie intégrante des efforts déployés par le conseil d'administration afin d'assurer une valeur à long terme pour les actionnaires.

- **Comprendre comment les valeurs dictent les comportements et les décisions.** À titre de professionnels, les CMA doivent respecter leur code de déontologie et les normes d'éthique les plus rigoureuses. En prêchant par l'exemple, les CMA sont mieux placés pour évaluer et recommander un programme axé sur les valeurs et un code d'éthique qui visent à promouvoir a) les valeurs sous-jacentes de l'organisation, b) l'engagement envers les employés, c) des normes régissant les activités commerciales, et d) les relations avec l'ensemble de la société. Les codes d'éthique et les valeurs d'une organisation sont extrêmement importants et de nombreuses entreprises ont fait preuve de leadership et d'une attitude positive en élaborant et en mettant en œuvre des codes axés sur les valeurs.

Pour en savoir davantage, reportez-vous à la section Leadership and Vision (leadership et vision) du cadre de l'IFAC sur le développement durable, et aux sections (i) H1 – Prise de décisions et résolution de problèmes, (ii) H2 – Leadership et dynamique de groupe, et (iii) H3 – Professionnalisme et comportement éthique de la Grille de compétences des CMA.

3. *A-t-on intégré le développement durable aux discussions sur la position concurrentielle de l'organisation dans le marché de façon à déterminer a) la croissance du chiffre d'affaires qui peut être générée par des produits et services nouveaux ou différents, et b) les moyens de réduire les coûts et d'accroître l'efficacité?*

- **Transformer le risque en occasion.** Les CMA peuvent aider à la gestion des rentrées de fonds, y compris l'utilisation des sources d'information internes et externes, pour concrétiser la proposition de valeur choisie par l'organisation. En plus de favoriser la confiance de la société civile et des clients, l'enjeu de la durabilité offre souvent des occasions. Par conséquent, les discussions du conseil d'administration et de la haute direction sur la planification devraient traiter notamment de l'avantage d'accroître la performance sur le plan du développement durable avec de nouveaux produits et services. Par exemple, le programme Ecomagination a permis à General Electric de réaliser un chiffre d'affaires

d'environ 17 milliards \$ en 2008. La réduction des coûts grâce à une efficacité accrue des ressources et à la diminution du gaspillage peut également permettre d'améliorer immédiatement la performance. Les entreprises qui apportent des changements positifs pour réduire leur impact sur l'environnement et leurs coûts seront davantage en mesure de survivre et de prospérer pendant la récession actuelle.

- **Définir diverses stratégies concurrentielles.** Les CMA ont la formation et les aptitudes nécessaires pour analyser le risque financier de façon à maximiser les possibilités et à réduire les menaces en évaluant le risque financier associé à l'environnement externe, en repérant et en évaluant les besoins en matière de financement de l'exploitation, en élaborant et recommandant des plans financiers stratégiques et en faisant des prévisions.
 - Est-il possible de profiter de l'avantage réservé au précurseur, à l'instar de Toyota qui a accaparé le marché avec sa voiture hybride, la Prius? Pour adopter tôt une position de chef de file sur le marché, il faut généralement avoir les mécanismes appropriés qui fournissent des indications sur le secteur d'activité et les tendances sociales et économiques. Pour s'engager efficacement à l'égard des questions environnementales et sociales, les organisations doivent procéder à une analyse appropriée de l'organisation et de son action à l'égard des questions de durabilité et de développement durable. Pour ce faire, il faut dégager et comprendre les questions pertinentes, en établissant les faits et les autres informations qui sont du domaine public et en procédant à une analyse du contexte concurrentiel.
 - Pouvons-nous établir des partenariats avec des organismes non gouvernementaux, des fournisseurs, des concurrents et des distributeurs pour trouver des occasions d'améliorer la performance au chapitre du développement durable et d'accroître la satisfaction de la clientèle? La collaboration entre les détaillants et leurs fournisseurs fonctionne parfois très bien. Par exemple, Marks & Spencer, GAP, Nike et Victoria's Secret ont recours (en partie) au fabricant de vêtements MAS du Sri Lanka. MAS a la réputation de travailler en collaboration avec ses détaillants à la création d'usines dans les collectivités rurales et de contribuer au développement social de celles-ci. Les organisations peuvent aussi collaborer à l'établissement de codes d'éthique librement consentis dans l'industrie (une forme d'autoréglementation à l'égard des questions de développement durable).

- Comment réagissons-nous aux nouvelles tendances et pressions qui touchent nos activités ainsi qu'aux nouvelles lois, y compris l'apparition de mécanismes de marché comme les échanges de droits d'émission? Il y a des pressions et des changements d'ordre environnemental qui proviennent des chaînes d'approvisionnement. Ainsi, certains fournisseurs de détaillants du secteur de l'alimentation doivent offrir de nouveaux types d'emballage qui respectent davantage l'environnement (mais qui peuvent être plus coûteux à produire). Les échanges de droits d'émission et la législation à cet égard, comme la directive de la Communauté européenne sur les déchets de matériel électrique et électronique, et les politiques gouvernementales peuvent créer des occasions et présenter des défis qu'il y a lieu de prendre en considération et pour lesquels il faut des actions prioritaires. Nombre de pays ont commencé à offrir un amortissement fiscal pour permettre aux entreprises de porter en diminution du bénéfice imposable le coût en capital de l'achat de matériel et d'outillage plus verts. Ces déductions remplacent l'amortissement comptable inscrit aux résultats.

Pour en savoir davantage, reportez-vous à la partie A et à la section Energy Efficiency and Waste Minimization (efficacité énergétique et réduction du gaspillage) du cadre de l'IFAC sur le développement durable, et aux sections (i) F3 — Gestion de la performance et (ii) F5 — Gestion financière de la Grille de compétences des CMA.

Évaluation et contrôle — questions clés :

4. *Le cadre actuel d'évaluation de la performance ou les indicateurs de performance clés comprennent-ils des mesures qui indiquent les réalisations en regard des objectifs en matière de développement durable et, par conséquent, la performance en ce qui a trait à la durabilité de l'environnement?*
- **Définir un ensemble plus vaste de mesures de la performance.** Le rôle premier du CMA consiste précisément à établir des mesures appropriées de la performance financière et non financière par rapport aux buts stratégiques et opérationnels de l'organisation. Les mesures de la performance et les indicateurs de performance clés en matière de développement durable aident les organisations à évaluer les progrès réalisés en regard de buts fixés à ce chapitre, et à s'assurer qu'elles prennent en considération leur incidence sur le plan environnemental, social et économique. Il n'est pas possible d'utiliser des mesures et des indicateurs universels; les indicateurs et mesures doivent être propres au contexte de l'organisation et de son secteur. Cependant, il existe de nombreuses sources utiles de lignes directrices sur la façon de choisir et d'utiliser ces mesures et ces indicateurs; ainsi, le cadre de l'IFAC sur le développement durable contient des lignes directrices et présente également une liste des indicateurs les plus courants

établie à partir de rapports sur le développement durable. Avant d'arrêter son choix, l'organisation doit comprendre comment utiliser les indicateurs et mesures de façon optimale et les intégrer à la gestion interne — et, par conséquent, comment ceux-ci peuvent contribuer à la présentation d'une meilleure information externe.

- **Évaluer les questions de développement durable lorsqu'elles ont été reconnues comme un déterminant important de la stratégie.** Une autre compétence importante des CMA est la capacité d'harmoniser les ressources et les facteurs de réussite de l'organisation pour assurer la réalisation de la stratégie choisie. Certaines organisations ont modifié leur cadre d'évaluation de la performance pour donner une importance accrue aux questions sociales et environnementales — par exemple, en adaptant leur tableau de bord prospectif pour y intégrer des indicateurs de la performance à l'égard du développement durable. Cependant, pour rendre compte de la performance par rapport aux objectifs stratégiques, y compris la performance en matière de développement durable, il faut bien comprendre les relations causales entre les divers moyens d'action possibles et leur incidence sur la performance financière et non financière. Les organisations qui effectuent une analyse de rentabilité précise à l'égard de la stratégie et des objectifs relatifs au développement durable vont également compter sur une évaluation efficace pour en comprendre les effets sur l'organisation et sur la société. Les mesures et les indicateurs de performance clés, et la façon dont ils sont présentés, peuvent donc être utiles pour faire rapport à l'interne et à l'externe sur ces stratégies et objectifs.

Pour en savoir davantage, reportez-vous aux sections Performance Evaluation and Measurement (évaluation de la performance) et Sustainability Performance Metrics and KPIs (mesures de la performance à l'égard du développement durable et indicateurs clés de performance) du cadre de l'IFAC sur le développement durable, et aux sections (i) F1 – Gestion stratégique et (ii) F4 – Mesure de la performance de la Grille de compétences des CMA.

5. *L'organisation s'est-elle dotée d'un système de gestion approprié à l'appui de la réalisation des objectifs en matière de développement durable?*
- **Envisager un système de gestion du développement durable (environnemental) qui compléterait le système de contrôle interne.** La Grille de compétences des CMA fait état de la capacité du CMA d'évaluer et de mettre en œuvre des contrôles internes dans la perspective de la gestion du risque. L'élaboration d'un

tel système peut aider l'organisation à définir ses objectifs en matière de développement durable et à s'assurer qu'ils sont en accord avec les objectifs de l'entreprise, à relever les défis, les risques et les occasions associés au développement durable, et à s'assurer que les pratiques en matière de gestion et d'exploitation permettent de réagir aux défis, de composer avec les risques et de saisir les occasions.

- **Élaborer un système de contrôle interne approprié et efficace.** Les CMA doivent être capable d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer une stratégie appropriée de gestion du risque et un système de contrôle interne correspondant en tenant compte du profil de risque de leur organisation.
 - Mettre en place des contrôles internes efficaces qui reposent sur une gouvernance et une gestion du risque efficaces : la gouvernance, la gestion du risque et le contrôle interne sont tous des éléments importants pour l'atteinte des objectifs relatifs au développement durable. Cependant, la gestion du risque et le contrôle interne sont généralement plus efficaces lorsqu'ils sont intégrés à un processus de gouvernance qui se caractérise par un leadership, des buts et des cibles clairs, la transparence et une mobilisation systématique des parties prenantes.
 - Mettre en place un système de gestion du développement durable qui peut intégrer efficacement le système global de contrôle interne et de gestion de l'organisation : certaines organisations ont jugé qu'il était important de fusionner les systèmes de gestion. Ainsi, dans son rapport de 2007 sur les questions sociales et environnementales, Sharp décrit ses efforts pour assurer l'exactitude et l'efficacité à l'aide d'un système de gestion intégré; l'entreprise a ainsi fusionné son système de gestion stratégique, son système de gestion environnementale et son système de gestion de la qualité. Le système intégré fonctionne dans le cadre du système de gestion stratégique. Un cadre intégré de contrôle interne comme celui du COSO aidera les organisations à réaliser à la fois les objectifs commerciaux et les objectifs en matière de développement durable, et à produire une information interne et une information externe fiables.
- **Voir la prise en compte de l'incidence du développement durable sous l'angle de la performance plutôt que de la conformité.** L'une des compétences fonctionnelles clés des CMA consiste à pouvoir évaluer le système d'information financière de

l'organisation et les stratégies d'amélioration. L'organisation qui cerne et évalue l'incidence externe des coûts et des avantages environnementaux et sociaux peut gérer plus facilement son impact sur la société civile et l'environnement. Un système d'information comptable traditionnel comptabilise les passifs directs sociaux et environnementaux qui découlent généralement des exigences légales et réglementaires (par exemple, l'invalidité et les horaires variables, les coûts d'enfouissement et autres droits environnementaux à payer, les frais juridiques et de contrôle diligent, ainsi que les pénalités et coûts de remise en état), parce que ces coûts doivent être évalués aux fins de la présentation externe de l'information et de la conformité (et, en conséquence, sont inscrits dans les comptes). Cependant, la comptabilité qui tient compte du développement durable oblige les entreprises à prendre en considération les coûts ou les avantages associés à leurs produits, services et activités (qui ne sont pas régis par une loi ou un règlement) à l'extérieur des frontières de l'organisation. Par exemple, une entreprise de transport assume les coûts de l'essence qui fait fonctionner sa flotte de véhicules, mais les conséquences des émissions de gaz à effet de serre seront subies par les générations futures.

Pour en savoir davantage, reportez-vous aux sections The Integrated Management Systems (systèmes de gestion intégrée) et Improving Information Flows to Support Decisions (amélioration de la circulation de l'information à l'appui des décisions) du cadre de l'IFAC sur le développement durable, et aux sections (i) F2 — Gestion du risque et gouvernance et (ii) F6 — Information financière de la Grille de compétences des CMA.

Le développement durable est un sujet complexe pour lequel il n'existe pas de solution simple. Cependant, la formation du CMA, qui aborde la résolution de problèmes selon une approche intégrative ainsi que l'utilisation du cadre de l'IFAC sur le développement durable peuvent aider les membres à assumer un rôle de premier plan à l'égard de cet enjeu crucial au sein de leur organisation. ■

Todd Scaletta, FCMA, est directeur, Gestion du savoir, CMA Canada. Stathis Gould est directeur technique principal, Comité des professionnels comptables en entreprise de l'International Federation of Accountants.



Le contrôle et la gestion de la performance : pour un partenariat réussi

Dans les domaines où de nouveaux contrôles internes sont mis en œuvre, les organisations doivent s'assurer que cette mise en œuvre est des plus transparentes pour que leur performance réelle ne soit pas affaiblie.

par Sophie Tessier, CMA



Suite à la plus récente débâcle des banques américaines, l'importance de la déréglementation touchant les institutions bancaires américaines a été remise en question. Avec la nouvelle réglementation qui sera vraisemblablement adoptée, nous pourrions être tentés de conclure que les marchés ont tiré des leçons de

leurs erreurs et qu'une plus grande attention sera accordée au contrôle. Or, force est d'admettre, compte tenu de la courte histoire du contrôle interne, que cette conclusion tient de la naïveté ou découle d'une méconnaissance du passé. Cette nouvelle crise financière n'a-t-elle pas éclaté à peine sept ans après les scandales financiers d'une amplitude inégalée que furent ceux d'Enron et de WorldCom, et après l'adoption de la *Loi Sarbanes-Oxley*? Ce n'est pas la première fois que l'on modifie la réglementation entourant les marchés suite à des scandales financiers. La plupart des grands changements apportés au contrôle interne ont eu lieu après une situation de crise, comme en témoigne le tableau 1.

Ces changements ont élargi la portée du contrôle interne, le faisant évoluer d'un concept simple, principalement axé sur des activités de contrôle, à un concept beaucoup plus complexe, comprenant entre autres l'environnement de contrôle et l'évaluation du risque.

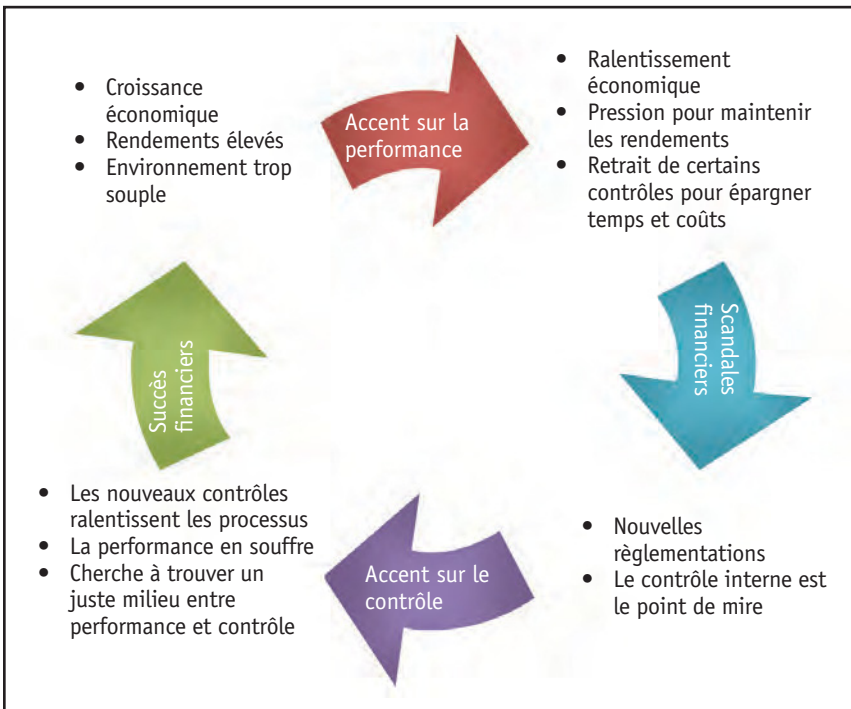
Toutefois, ces mesures n'ont pas empêché de nouveaux scandales d'éclater. Un examen attentif du tableau 1 fait ressortir un cycle qui semble se répéter. C'est le cycle des scandales financiers (voir la figure 1) qui expliquerait, en partie du moins, comment et pourquoi, scandale après scandale, les contrôles internes échouent.

Les années qui précèdent un scandale financier de grande amplitude sont généralement caractérisées par une forte croissance économique et de hauts rendements financiers. Après quelques années de vaches grasses, un sentiment de sécurité s'installe, ce qui a pour effet de diminuer la vigilance des hauts dirigeants et des acteurs du marché en général (Rockness & Rockness, 2005). L'appât du gain s'arrime alors à la poursuite de rendements élevés et certains dirigeants saisissent les occasions qui s'offrent à eux. L'importance de l'environnement de contrôle s'amoindrit; l'aversion au risque diminue; les bonnes nouvelles sont célébrées, les moins bonnes sont relativisées; la surveillance du contrôle interne est quelque peu délaissée; les nouveaux contrôles à implanter sont remis à plus tard, affectant ainsi l'efficacité des activités de contrôle... Bref, l'attention est dirigée sur la performance et non sur le contrôle.

Tableau 1 : L'évolution réactive du contrôle interne

Crise/Scandale	Avant	Pendant	Après
Krachs boursier de 1929	<ul style="list-style-type: none"> • Forte croissance économique • Marchés non réglementés • Accès facile au crédit • Appât du gain 	<ul style="list-style-type: none"> • Ralentissement économique • Fraude • Hausse des taux d'intérêt • Krach boursier 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Securities Act</i> de 1933 • <i>Securities Act</i> de 1934 • Création de la Securities and Exchange Commission (SEC)
McKesson & Robbins (1938)	<ul style="list-style-type: none"> • Une grande société pharmaceutique et médicale est impliquée dans l'une des plus grandes fraudes du XX^e siècle 	<ul style="list-style-type: none"> • Des 87 millions \$ d'actifs de l'entreprise, 19 millions \$ n'existaient pas • Le président était un imposteur 	<ul style="list-style-type: none"> • L'American Institute of Accountants met sur pied un comité spécial sur les méthodes d'audit • Première définition officielle du contrôle interne
Paiements illégaux, fraudes internationales (années 1970)	<ul style="list-style-type: none"> • Prospérité économique (après-guerre) • Nouveaux marchés (pays émergents du tiers-monde) • Appât du gain 	<ul style="list-style-type: none"> • Paiements illégaux (pots-de-vin) offerts par les grandes entreprises aux gouvernements étrangers 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Foreign Corrupt Practices Act</i> adopté en 1977 rendant les pots-de-vin illégaux • Des sanctions sont prévues contre les hauts dirigeants • Ces dispositions sont ensuite retirées par suite des fortes pressions des lobbyistes
Crise bancaire (années 1980)	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement légal un peu trop souple 	<ul style="list-style-type: none"> • Fraude dans le milieu bancaire menant à plusieurs faillites 	<ul style="list-style-type: none"> • Le cadre COSO redéfinit le contrôle interne et identifie cinq composants : <ul style="list-style-type: none"> - Environnement de contrôle - Évaluation du risque - Information et communication - Activités de contrôle - Surveillance
Enron/WorldCom	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement légal trop souple • Vigueur économique • Rendements élevés 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte d'environ 200 milliards \$ par suite de fraudes • Problème d'indépendance des auditeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Loi Sarbanes-Oxley</i> • Des sanctions sont prévues contre les hauts dirigeants • Pressions des lobbies pour diminuer la portée de la loi
Crise bancaire (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvel outil financier 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise évaluation du risque • Appel à une réglementation plus stricte 	<ul style="list-style-type: none"> • À venir...

Figure 1: Le cycle des scandales financiers



Puis, l'économie montre des signes de ralentissement. Malgré tout, les investisseurs ayant pris goût aux rendements élevés exigent le maintien de ces rendements, et ce, même lorsque les organisations ne sont plus aussi performantes. Certains contrôles sont alors éliminés au nom de la flexibilité pour épargner temps et argent. Les règles sont contournées, mais nullement dans le but de causer du tort (Peasnell et al., 2000). Comme l'environnement de contrôle s'est déjà trop assoupli, cette attitude n'est pas décriée. Dans la plupart des cas, il ne s'agit que de passer à travers le ralentissement économique. Dans d'autres cas, des intentions malhonnêtes s'introduisent dans l'équation.

Inévitablement, la situation se détériore à un point tel que des scandales financiers secouent les marchés. On cherche alors un coupable. Le contrôle interne est pointé du doigt. Ce mécanisme de défense a failli à la tâche, parce qu'il n'a pas su détecter les problèmes. Il doit donc y avoir une faille dans le système. Une fois le coupable identifié, c'est le branle-bas de combat. Nouvelles réglementations, nouvelles lois (Heier et al., 2005). La prochaine fois, le contrôle interne tiendra le coup. Pendant un certain temps, le contrôle est le centre d'attention. Les hauts dirigeants parlent d'intégrité et de conformité, et clament haut et fort l'importance de l'environnement de contrôle. Les contrôles se multiplient. Ils deviennent une fin en soi, mais cela importe peu, puisque l'objectif est atteint : la confiance des investisseurs est rétablie.

Le temps passe, les scandales financiers sont une chose du passé. L'économie prend du mieux et les rendements sont de retour. Les nouveaux contrôles implantés en vitesse pour satisfaire les nouvelles lois sont repensés et améliorés. Un certain équilibre s'établit. Malheureusement, la nature humaine étant ce qu'elle est, il ne reste plus qu'à se demander : à quand le

prochain relâchement? Car relâchement il y aura. Un cycle est complété, un nouveau cycle commence. C'est la loi du Tao (le yin et le yang) telle que décrite par les philosophes chinois : lorsqu'une situation atteint un extrême, elle bascule vers son opposé.

Gestion de la performance et du contrôle : vers une approche renouvelée

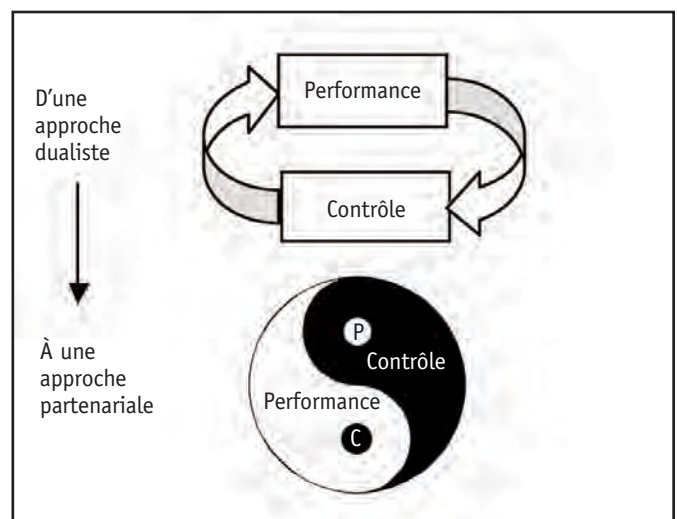
Le cycle présenté ci-dessus met en évidence le fait que la performance et le contrôle sont présentement perçus comme deux composantes distinctes de la gestion d'entreprise. Les livres et les cours présentent ces concepts de façon séquentielle aux futurs gestionnaires. Avec une telle approche dualiste, il est facile d'ignorer ou du moins de minimiser l'importance de l'une ou l'autre de ces deux composantes, que l'on soit en période de crise ou de prospérité. Après chaque crise, la portée du contrôle interne augmente, mais à quoi bon si ce n'est que pour la réduire lorsque la situation revient à la normale?

Tout cela peut sembler inévitable, mais ce n'est pas le cas. En effet, toujours selon la loi du Tao, si une position extrême n'est pas atteinte,

le basculement vers son opposé n'a pas lieu. Pour ne pas atteindre une position extrême, l'opposé doit être présent en quantité suffisante. En des termes plus concrets, cela signifie que si l'on maintient un niveau acceptable de contrôle lorsque les entreprises sont performantes, le basculement vers un contrôle extrême peut être évité. Voilà qui peut sembler évident, mais l'histoire démontre que cet équilibre n'est pas si facile à obtenir.

Pour y arriver, il faut changer les mentalités plutôt que d'implanter de nouveaux contrôles. Il faut briser le cycle des scandales financiers, sinon, celui-ci se répétera encore et encore. Nous devons passer d'une approche dualiste à une approche

Figure 2 : La gestion du contrôle et de la performance : une approche partenariale

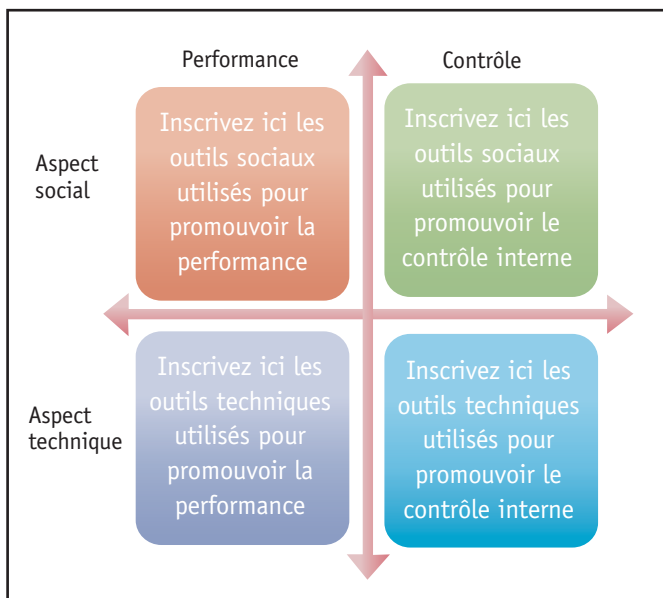


partenariale. Le contrôle et la performance doivent être vus comme complémentaires, tels qu'illustrés par la figure 2, et ce, que l'on soit en période de prospérité économique ou de crise.

Implications pratiques

Les implications pratiques d'une telle approche se classent en deux catégories. La première se situe au niveau du système de contrôle de gestion. Les dirigeants d'une entreprise doivent être en mesure d'établir une appréciation globale du système de contrôle et de gestion de la performance afin de s'assurer qu'il existe un équilibre entre ces deux composantes de la gestion de l'entreprise. Une façon simple d'y arriver consiste à dresser une liste des contrôles présents dans l'entreprise, tant techniques que sociaux, pour chacune de ces deux composantes. Les contrôles techniques sont basés sur des procédures, des règles et des standards, alors que les contrôles sociaux font appel au côté émotionnel des employés (p. ex. : les valeurs de l'entreprise). En ayant recours à une simple matrice 2x2, telle qu'illustrée à la figure 3, et en se livrant à une certaine réflexion, on pourra déterminer si l'entreprise est bien équilibrée et s'assurer que le système de contrôle n'est pas victime des fluctuations qu'entraîne le cycle des scandales financiers.

Figure 3 : Évaluation des systèmes de gestion



La deuxième catégorie d'implications pratiques se situe au niveau des contrôles eux-mêmes. Premièrement, certains contrôles ont la capacité d'assurer la double fonction de performance et de contrôle. De tels contrôles ont l'avantage de ne pas alourdir le système. Par exemple, les slogans d'une organisation sont des contrôles sociaux pouvant répondre simultanément au besoin d'inspirer le désir d'atteindre les objectifs de l'entreprise tout en respectant des règles d'éthique (exemples : « Prospérer de façon éthique », « Réussir en gagnant la confiance »). Les contrôles techniques peuvent également assurer conjointement la performance et le contrôle. Par exemple, au Royaume-Uni, une entreprise de réparation de chaussures utilise sa force principale, la qualité de son service à la clientèle, pour diminuer son

risque principal, le vol commis par les employés. En effet, sur une affiche apposée à même les caisses enregistreuses, on peut lire le message suivant : « Réparation gratuite si le commis ne vous remet pas le coupon de caisse ». Ce simple contrôle force les employés à enregistrer tous les services offerts (plutôt que de mettre l'argent dans leurs poches) tout en intéressant le client.

Il est évident que ce ne sont pas tous les contrôles qui peuvent avoir la double fonction contrôle/performance. Par contre, le simple fait de porter attention à cette possibilité renforce l'idée que ces deux composantes peuvent être partenaires. Dans les situations où c'est impossible, une autre méthode peut tout de même améliorer le système de contrôle, soit le fait d'inclure dans chaque composante un peu de son opposé, conformément à la loi du Tao (voir la figure 2). L'élément performance, en blanc, est « ajouté » à l'élément contrôle (cercle noir dans la zone blanche) et vice versa. En d'autres termes, lorsqu'un système de gestion de la performance est implanté, il faut s'assurer d'y intégrer l'esprit du contrôle interne. Par exemple, un système de rémunération excessif risque d'entraîner des comportements dysfonctionnels au sein d'une force de vente. Par contre, un système de rémunération axé sur de bonnes pratiques de gestion réduira la pression exercée sur la force de vente pour atteindre à tout prix des résultats tout en favorisant les comportements souhaités. De la même façon, lorsque de nouvelles activités de contrôle interne sont implantées, il faut s'assurer que leur implantation est la plus « invisible » possible afin de ne pas nuire à la vraie performance, celle qui est durable et basée sur la création de valeur. Pour ce faire, un effort doit être fourni pour ancrer ces nouvelles activités de contrôle dans les systèmes de l'organisation.

En conclusion, soulignons que les pratiques proposées dans le présent article sont appliquées par les entreprises qui traversent l'épreuve du temps, soit celles qui misent sur la performance durable. La performance durable n'est ni affectée de façon permanente par les ralentissements économiques, ni amplifiée par les bulles spéculatives. Ce type de performance est plutôt basé sur un mélange d'innovation et de contrôle qui tient plus de l'art que de la science. Le terme suédois *lagom*, qui signifie « juste assez », exprime bien cette idée. Pour que le contrôle et la performance réussissent leur partenariat, il faut juste assez de performance et juste assez de contrôle. Quand cet équilibre sera atteint, peut-être verrons-nous la fin du cycle des scandales financiers. ■

Sophie Tessier, Ph. D., CMA, est professeure adjointe à HEC Montréal. Elle y enseigne différents cours de comptabilité de gestion tout en poursuivant ses recherches sur le contrôle de gestion.

Heier, J.R., Dugan, M.T., et Sayers, D.L. « A Century of Debate for Internal Control and Their Assessment: A Study of Reactive Evolution », *Accounting History*, vol. 10, n° 3, 2005, p. 39-70.

Peasnell, K.V., Pope, P., et Young, S. « Breaking the Rules », *Accountancy*, vol. 125, n° 1278, 2000, p. 87.

Rockness, H., et Rockness, J. « Legislated Ethics: From Enron to Sarbanes-Oxley, the Impact on Corporate America », *Journal of Business Ethics*, vol. 57, n° 1, 2005, p. 31-55.

Changement de garde à CMA Canada

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

par Andrea Civichino

Après avoir résidé dans cinq provinces différentes et occupé des postes de direction dans deux bureaux provinciaux de CMA Canada, Joy Thomas élit maintenant domicile en Ontario pour y remplir son mandat de présidente et chef de la direction de CMA Canada.

Steve Vieweg, qui a pris sa retraite de la Société en mai 2009, lui passe le flambeau après avoir assumé ces fonctions durant six ans. Jusqu'à tout récemment, Joy Thomas était présidente et chef de la direction de CMA Alberta, un rôle qu'elle exerçait depuis 2005. En 1996, elle s'était jointe à l'équipe de CMA Nouvelle-Écosse. Elle avoue qu'au départ, elle croyait que son passage au sein de CMA, « après avoir travaillé comme contrôleuse dans le secteur privé, serait de courte durée ».

« Je ne vis que pour le titre de CMA et je sais qu'il est une attestation d'excellence pour les professionnels comptables en management. »

« Je n'avais aucune idée de la portée qu'allait avoir sur moi mon arrivée au sein de la Société, confie-t-elle. Je dois l'admettre, je pensais que les façons de faire dans le secteur sans but lucratif étaient moins professionnelles que dans le milieu des entreprises que je connaissais. Je me suis vite rendu compte que ces organismes doivent relever des enjeux opérationnels particuliers et stimulants : travailler avec un conseil d'administration dont les membres sont bénévoles (et avec un nouveau patron chaque année), être responsable sur le plan budgétaire et tenir compte des moyens financiers tout en défendant les intérêts de membres d'horizons très divers, promouvoir la mesure de la performance et s'engager à obtenir des résultats, se tailler une place unique dans un marché hautement concurrentiel et saturé. »

Avant d'être à l'emploi de CMA Canada, Joy Thomas a travaillé dans les secteurs de la fabrication, du commerce de détail et des communications à Halifax (Nouvelle-Écosse), où elle a mis à profit son expertise en comptabilité analytique, en comptabilité de management et en comptabilité financière.

Depuis une dizaine d'années, Joy Thomas collabore activement à de nombreux comités nationaux au sein de

CMA Canada, dont le Comité des directeurs exécutifs, l'équipe des Relations publiques et communications, et le Comité d'administration de l'accréditation des CMA. De plus, elle fait partie de plusieurs groupes de travail nationaux qui jouent un rôle clé dans l'élaboration de stratégies et la gestion du risque d'entreprise. À titre de présidente et chef de la direction de CMA Alberta, elle était responsable, devant le Conseil d'administration de CMA Alberta, de l'orientation stratégique et de la direction de CMA Alberta, dont l'effectif s'élevait à plus de 6 600 CMA. En 1993, à la fin de ses études, elle a reçu la médaille d'or E.L. Whitman pour ses résultats exceptionnels. CMA Canada lui a décerné le titre de fellow de La Société des comptables en management du Canada (FCMA) en 2005. Le titre de FCMA est une distinction nationale prestigieuse et honorifique remise aux CMA qui, grâce à leurs réalisations remarquables, contribuent au rayonnement de la profession et servent de modèles. Joy Thomas est également membre de la Société canadienne des directeurs d'association, des Dirigeants financiers internationaux du Canada (FEI Canada) et du Réseau des femmes exécutives (RFE). Elle fait partie de plusieurs autres conseils d'administration, dont ceux de FEI Atlantique et du YMCA de la région de Halifax/Dartmouth, et a été membre du comité de vérification d'Interuniversity Services Inc., à Halifax.

S'inspirer du passé pour bâtir l'avenir

Joy Thomas a obtenu son titre de CMA en 1993. À l'époque, elle travaillait dans le secteur de la fabrication où elle assumait des fonctions traditionnelles en comptabilité analytique et où elle dirigeait le service de la comptabilité d'un grand détaillant (possédant plus de 100 magasins). Son intérêt pour les affaires lui viendrait, selon elle, de l'esprit d'entreprise familial. Dans la vingtaine, elle a commencé à travailler aux côtés de sa famille et a appris les différents volets de l'exploitation d'une entreprise. Elle soutient que cette expérience en affaires ainsi que son titre de CMA et les gens qu'elle a rencontrés en chemin lui ont donné la force et les connaissances nécessaires pour vaincre les obstacles avec confiance et efficacité.

« Seule, je n'aurais rien fait de tout cela, dit-elle. Je suis fière de la formidable équipe que j'ai bâtie (en Alberta), mais j'ai bénéficié des sages conseils et de l'appui de mon conseil d'administration. Je suis heureuse de constater la croissance que connaît aujourd'hui l'Alberta après trois ans de planification et



Joy Thomas se réjouit de travailler avec sa nouvelle équipe à CMA Canada, et notamment avec Jean Rumble (à gauche), chef, Bureau de la direction.

de mise en œuvre de nouvelles initiatives, mais ce progrès est le résultat du travail de l'équipe. En fait, ce dont je suis le plus fière, c'est de la culture que nous avons créée. L'équipe de CMA Alberta est passionnée, enthousiaste et inspirée. J'ai récemment entendu quelqu'un dire : "La stratégie est importante, mais la culture, cent fois plus". Je peux en témoigner. »

Joy Thomas ajoute qu'à son arrivée en poste, CMA Alberta manquait cruellement de personnel et était légèrement déphasé. En même temps, nous détenions une importante part de marché et jouissions d'une bonne réputation. Miser sur les bonnes qualités pour bâtir une équipe de direction nouvelle (bien qu'inexpérimentée en ce qui concerne CMA Canada) représentait un défi certes exigeant mais stimulant, observe-t-elle. L'essentiel consistait ensuite à veiller à ce que tout le monde reste bien centré sur l'atteinte des trois objectifs de base, à savoir accroître la valeur offerte aux membres, soutenir le titre grâce à une nouvelle croissance et assurer l'excellence organisationnelle. »

« Je sais qu'il est très difficile de travailler comme professionnel comptable aujourd'hui. Les CMA doivent continuellement trouver un juste équilibre entre une formation axée sur l'avenir — le volet rendement — et des normes qui changent constamment afin de répondre aux besoins de tierces parties et de maintenir la confiance du public — le volet conformité. Nous devons offrir des produits et des services qui aident nos membres à relever ces défis. »

En dépit de certains obstacles, depuis 2005, Joy Thomas et son équipe ont accru le nombre de candidats à l'Examen d'admission de plus de 400 % et réalisé plusieurs autres objectifs organisationnels.

Forte de l'exercice de ses fonctions à la tête des sections de la Nouvelle-Écosse et de l'Alberta, ainsi que de sa participation à de nombreux groupes de travail nationaux, Joy Thomas a acquis une bonne compréhension des divers besoins des provinces et territoires à la grandeur du pays. Elle est ravie à l'idée de travailler avec sa nouvelle équipe au bureau national et de répondre aux besoins des membres à l'échelle du pays.

« J'ai rencontré tant de membres extraordinaires partout au Canada. Auprès d'eux, j'essaie de déterminer ce que nous réussissons bien et ce que nous pourrions améliorer, ajoute-t-elle. Je sais qu'il est très difficile de travailler comme professionnel comptable aujourd'hui. Les CMA doivent continuellement trouver un juste équilibre entre une formation axée sur l'avenir — le volet rendement — et des normes qui changent constam-

ment afin de répondre aux besoins de tierces parties et de maintenir la confiance du public — le volet conformité. Nous devons offrir des produits et des services qui aident nos membres à relever ces défis, précise-t-elle. À l'interne, je travaille avec des conseils d'administration et des comités formés de bénévoles depuis plusieurs années et je comprends cet environnement. C'est important quand vient le temps de travailler au sein du partenariat de CMA Canada. »

Perspectives d'avenir

En tant que présidente et chef de la direction, Joy Thomas aura pour priorité de gérer le développement et l'exécution du nouveau plan stratégique de la Société qu'élabore actuellement le Conseil des présidents, de renforcer les alliances internationales de la Société en assurant aux CMA l'accès à un vaste réseau mondial, et de collaborer avec les partenaires provinciaux de la Société pour faire en sorte que CMA Canada continue d'apporter un soutien déterminant et pertinent. « Comme CMA Canada est essentiellement financée par ses partenaires, je chercherai d'autres sources de revenus pour réduire cette dépendance et j'affecterai plus de fonds aux projets pour les membres. »

Joy Thomas indique que son engagement personnel à l'égard du titre de CMA l'incite à faire en sorte que les autres, et plus particulièrement les employeurs, voient dans le titre une valeur de référence.

« Je ne vis que pour le titre de CMA et je sais qu'il est une attestation d'excellence pour les professionnels comptables en management, poursuit-elle. Surtout, je suis CMA et ce titre a eu des retombées considérables sur ma carrière. Je veux que tous les membres en soient fiers, qu'ils bénéficient de produits et services de qualité et de possibilités de réseautage, et qu'ils vivent des succès professionnels. J'entrevois un avenir où les employeurs exigeront le titre de CMA et où les étudiants aspireront à détenir ce titre. Je veux faire partie de cette aventure... c'est ce qui me motive. »

Même si Joy Thomas semble se réjouir à la perspective de sa nouvelle vie en Ontario, certains aspects de ses années en Alberta lui manqueront : le personnel et les membres de CMA Alberta, les montagnes et l'attitude déterminée des Albertains.

« Je suis en voie de devenir une pancanadienne, puisque à ce jour, j'ai vécu au Nouveau-Brunswick, en Colombie-Britannique, en Nouvelle-Écosse, en Alberta et en Ontario », note-t-elle.

Une fois qu'elle aura aménagé sa nouvelle résidence et son nouveau bureau, Joy Thomas sera heureuse de se remettre à la natation.

« Mon mari et moi espérons avoir davantage d'occasions de faire du kayak puisque nous serons à quelques minutes du lac Ontario, conclut-elle. C'est un loisir que nous adorions pratiquer en Nouvelle-Écosse, mais en Alberta, nous avions l'air plutôt étranges quand nous partions avec nos deux gros kayaks de mer fixés à la voiture. » ■

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



Quand vais-je récupérer mon argent?

L'étude des rendements passés ne garantit pas que l'on peut prévoir ce qui se passera dans l'avenir; cependant, elle permet d'adopter une approche rationnelle et rigoureuse qui a réussi à de nombreux investisseurs à long terme.

par Michael Low, CMA

Les investisseurs canadiens ne le savent que trop bien : en 2008, l'indice composé S&P/TSX (TSX) a plongé de 35 %, ce qui représente son plus important déclin sur une année civile depuis 1931. Aux yeux de bon nombre d'entre eux, la déception de l'an dernier nourrit les scénarios les plus apocalyptiques pour 2009 et au-delà. Redoutant qu'une débâcle semblable se reproduise cette année, ils évitent donc le marché boursier.

Si vous vous reconnaissez dans cette description, peut-être jugerez-vous utile de replacer les événements dans un contexte historique plus large. L'étude des rendements passés ne garantit pas que vous pourrez prévoir ce qui se passera dans l'avenir; cependant, elle peut servir de fondement à une approche rationnelle et rigoureuse qui a réussi à de nombreux investisseurs à long terme.

Si l'on considère qu'un marché baissier, au Canada, correspond à un recul de 20 % ou plus du TSX (un indice non géré dans lequel on ne peut investir directement), le pays connaît alors son 11^e marché baissier depuis le milieu des années 1950. Chaque fois, le marché canadien a rebondi jusqu'à son sommet antérieur avant de poursuivre son ascension. Cela n'a toujours été qu'une question de temps. Dans le cas du rebond le plus rapide, il n'a fallu que neuf mois à l'indice pour renouer avec son sommet précédent, et dans le cas du rebond le plus lent, 73 mois; en moyenne, il a fallu compter 42 mois, soit environ trois ans et demi. Le réinvestissement des divi-



dendes a accéléré le processus, puisque les investisseurs pouvaient investir davantage quand les cours étaient bas. Le réinvestissement des dividendes a réduit le délai moyen d'une reprise presque de moitié, à environ 23 mois.

En réalité, l'effet a été encore plus prononcé si l'on a continué d'investir régulièrement dans son portefeuille. Ceux qui ont continué d'acheter des actions (à partir du sixième mois suivant le pic du marché) et réinvesti leurs dividendes ont ramené le délai moyen d'une reprise à environ 14 mois. (Gardons à

l'esprit que les dividendes peuvent être augmentés, diminués ou éliminés n'importe quand sans préavis.)

La principale leçon qu'il faut en tirer est qu'au lieu de fuir la Bourse, on peut trouver dans un marché baissier une occasion idéale d'étoffer son portefeuille. Cependant, il ne faut pas oublier qu'il est important de diversifier son portefeuille. La diversification ne peut garantir un profit ni protéger contre les pertes, mais elle évite de faire reposer la reprise sur un choix limité de placements. En possédant un vaste éventail de placements, vous êtes mieux protégé contre les revers imprévus.

La qualité constitue un autre élément important. Les placements de qualité ont plus de chances de résister aux périodes difficiles. En outre, advenant une chute massive des cours, la différence entre les rendements des placements plus risqués et ceux des placements moins risqués peut être moins grande que d'habitude; par conséquent, la prise de risques supplémentaires n'en vaut pas nécessairement la peine.

Bien sûr, nul ne peut jamais savoir quand le marché amorcera sa reprise, et les mauvaises nouvelles économiques demeurent légion. L'expérience nous enseigne toutefois qu'en investissant dans un portefeuille diversifié d'actions de qualité, vous pourriez atteindre vos objectifs financiers à long terme plus rapidement. Peut-être serait-il souhaitable d'en parler avec votre conseiller financier. ■

Michael Low, CMA (michael.low@edwardjones.com), est conseiller financier chez Edward Jones à Toronto.



Ce qu'il faut savoir sur la personnalisation des outils informatiques

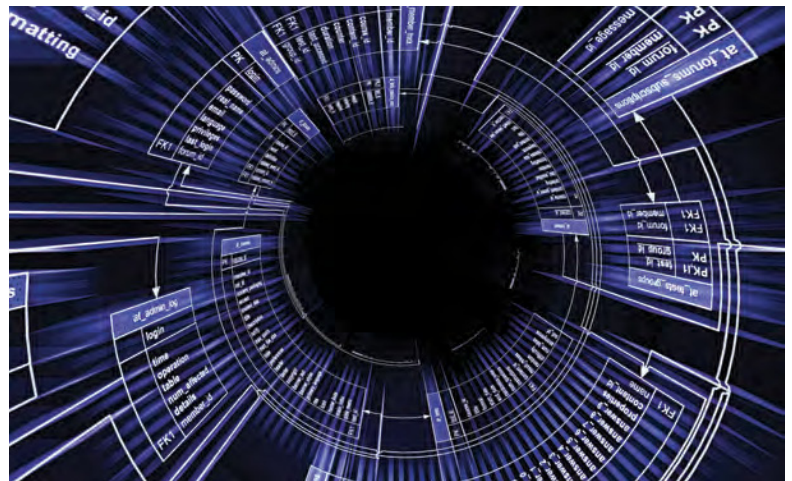
Chaque année, les entreprises dépensent des sommes considérables pour adapter leurs logiciels à leurs activités quotidiennes. Mais dans bien des cas, elles constatent que la démarche leur réserve de mauvaises surprises.

par Jacob Stoller

Plus que tout autre outil, les logiciels de gestion d'entreprise ont une incidence directe sur la conduite des affaires. Qu'il s'agisse de saisir une commande, de produire un rapport ou de communiquer avec d'autres employés, la personne qui exécute la tâche est invariablement soumise aux limites inhérentes au logiciel. Il va sans dire que l'adéquation entre le logiciel et les besoins de l'entreprise est cruciale.

Or, lorsque ce mariage est mal assorti, deux options s'offrent aux entreprises : modifier le processus opérationnel pour l'adapter au logiciel, ou modifier le logiciel pour l'adapter aux activités de l'entreprise. Les petites entreprises ont tendance à opter pour la première solution : comme un nombre restreint de personnes interviennent dans leurs processus, ces derniers sont plus souples et mieux adaptables à un logiciel standard. De plus, les PME sont généralement moins disposées à assumer les coûts de l'adaptation. Cependant, à mesure que la taille de l'entreprise et le nombre de ses employés s'accroissent, ses processus deviennent moins souples et le recours à un logiciel sur mesure devient inévitable.

La nécessité de personnaliser l'application se manifeste alors de diverses façons. Il se peut que l'application existante ne permette pas aux responsables de la comptabilité d'obtenir les données financières dont ils ont besoin, les obligeant à développer des moyens de fournir des informations plus adaptées à leurs activités. Dans bien des cas, il faut assurer l'interaction entre différentes applications — par exemple, entre le système de fabrication, qui gère l'entretien du matériel, et le système comptable, qui gère les coûts d'entretien. Il en va de même du flux des travaux, c'est-à-dire des fonction-



nalités logicielles qui ont trait aux tâches spécifiques, comme le traitement d'un sinistre en assurance.

Les coûts et les risques inhérents à la personnalisation dépendent du niveau de complexité des modifications effectuées. Selon Michael Kulik, président de Digital Vantage Point, cabinet installé à Markham (Ontario) offrant des solutions de commerce électronique compatibles avec Microsoft, les modifications peuvent atteindre trois niveaux de complexité, le plus simple étant ce qu'il nomme la configuration. « Il s'agit de l'activité la moins coûteuse, explique-t-il. Elle consiste à configurer un progiciel de gestion intégrée (PGI) ou un système de gestion financière et d'utiliser sa souplesse innée en vue d'exploiter la logique applicative recherchée. Certaines solutions se prêtent bien à de telles interventions. »

Pour répondre aux besoins des entreprises qui choisissent de pousser les modifications plus en profondeur, certaines applications logicielles sont dotées de trousse d'outils qui permettent à un programmeur expérimenté d'en modifier les fonctionnalités conformément à un ensemble défini de lignes directrices. « Il faut, dans ce cas, utiliser le langage script ou la trousse de développement du logiciel afin d'en modifier le mode de fonctionnement », explique Michael Kulik.



Ceux qui n'y trouvent pas encore leur compte peuvent alors choisir de passer au troisième niveau, soit celui qui consiste à réécrire le code pour modifier leur application. Il s'agit en l'occurrence de créer une version exclusive du logiciel, et il faut donc confier ce projet à un programmeur très compétent. « En pareille situation, on doit s'en remettre à la personne qui a créé ces éléments personnalisés, afin de bien comprendre comment adapter la solution, et surtout, comment préserver l'intégrité de l'application existante malgré la présence de nouvelles fonctionnalités », souligne Michael Kulik.

À mesure qu'augmentent la taille de l'entreprise et les besoins de celle-ci en matière de personnalisation, l'écart entre les coûts de service et les coûts de la licence d'utilisation du logiciel s'accroît considérablement. Selon Erik Kaas, directeur de la gestion des produits chez Sage Accpac, le rapport entre ces coûts peut passer de 1 pour 1, dans le cas d'une petite entreprise qui utilise un logiciel comptable en version standard, à 12 pour 1 dans le cas d'une grande société qui utilise une application de gestion d'entreprise fournie par SAP ou Oracle. Lorsqu'une entreprise effectue la transition d'un progiciel en version standard à un progiciel de gestion des ressources de type ERP ou une application de comptabilité, elle voit généralement ses coûts augmenter du simple au double, voire au triple, et les gestionnaires font alors face à des charges considérables qu'ils n'avaient pas prévues au budget : « Nous observons souvent ce phénomène dans des entreprises que la croissance force à abandonner Simple Comptable (progiciel de comptabilité de base offert par Sage), commente Erik Kaas. Elles subissent un choc à la vue de la facture. »

Les défis inhérents à la personnalisation

La personnalisation comporte aussi un certain nombre de risques avec lesquels les entreprises sont parfois peu familiarisées. Il existe des problèmes potentiels relatifs à la compatibilité : par exemple, le fait d'adapter un système comptable peut toucher d'autres fonctionnalités ou l'empêcher d'interagir correctement avec le système de gestion des RH de l'entreprise. Puis, il y a le problème de la dépendance envers les fournisseurs. « Si l'entreprise qui a effectué la personnalisation disparaît, explique Michael Kulik, vous devez être en mesure de prendre la relève et d'assurer la maintenance du travail de personnalisation accompli. À cet égard, ne vous fiez pas au distributeur de logiciels d'origine pour vous sortir du pétrin, prévient-il. Les fabricants de progiciels de gestion de type ERP auront tôt fait de s'en laver les mains lorsqu'ils constateront qu'il s'agit de problèmes résultant de la modification du code d'origine. »

Il existe aussi des risques qui ne sont pas de nature technique. Comme l'explique John Lyng, programmeur et consultant travaillant à son compte à Toronto : « Selon moi, le risque le plus subtil associé aux solutions personnalisées est la présupposition que ce recours répondra à tous vos besoins. Supposons, par exemple, qu'un intégrateur parvienne à satisfaire à vos exigences. Or celles-ci ne sont pas figées dans le temps, et il se peut que ce progiciel personnalisé qui comportait toutes les fonctionnalités que vous recherchiez il y a un an ne soit plus à la hauteur de vos besoins actuels. »

La plupart des entreprises ne sont pas habituées à pratiquer un degré de planification suffisamment poussé pour bien adapter les exigences aux caractéristiques techniques. « Il faut en effet une collaboration très étroite entre l'entreprise et ses services de TI, fait valoir Howard Kiewe, analyste principal chez Info-Tech Research, de London (Ontario). Pour obtenir un rapport coût-performance vraiment optimal, vous devez réexaminer vos flux de travaux, vos stratégies et objectifs d'entreprise, en vous demandant de quelle façon la technologie permettrait de les prendre en charge. La meilleure approche est la collaboration entre toutes les parties prenantes : elles doivent discuter ensemble, rechercher des idées et essayer de sortir des sentiers battus, puis mettre à l'essai les idées novatrices sans pour autant les mettre en œuvre. »

On peut imaginer qu'une telle démarche est exigeante pour le personnel. « Cela signifie que le personnel doit apprendre à mieux connaître l'entreprise de façon officielle, affirme John Lyng. Vos employés possèdent probablement une perspective des activités au jour le jour, mais le fait de se donner un point de vue plus officiel peut constituer une nouvelle expérience pour eux, et il se peut qu'ils mettent un peu de temps à y parvenir. Les entreprises doivent se préparer à assumer de tels coûts cachés. »

John Lyng estime toutefois que le jeu en vaut la chandelle. « Dans le cas des banques, la démarche s'avère vraiment bénéfique. Vous obligez des experts techniques à vraiment analyser ce qu'ils font, à le codifier, et en règle générale, ils font du très bon travail dès qu'ils s'y appliquent. » La démarche permet souvent de découvrir de nouvelles avenues. À ce propos, il souligne que dès qu'on commence à effectuer des cas d'essai, on est étonné de découvrir une foule d'autres possibilités. »

Ce genre de dialogue peut aussi aider les entreprises à trouver des façons de mieux utiliser les fonctionnalités existantes de leur logiciel. Cela leur assure en outre une meilleure préparation lorsqu'elles se tournent vers le marché – leurs besoins étant mieux définis – et qu'elles tentent de trouver d'autres solutions que la personnalisation. Il ne faut jamais négliger les solutions proposées par les fournisseurs indépendants de logiciels, notamment des modules d'extension préfabriqués qui répondent aux exigences de marchés spécialisés ou de secteurs opérationnels précis, comme celui du commerce électronique.

Michael Kulik souligne que « les entreprises ne se rendent pas compte qu'elles ont souvent le choix entre personnaliser leurs logiciels ou se tourner vers des modules d'extension qui existent déjà. Certes, les développeurs ont généralement tendance à préférer l'adaptation, en se disant qu'ils peuvent ainsi concevoir leur propre système de commerce électronique. Mais l'une des façons de réaliser des économies consiste justement à recourir à des modules d'extension déjà bien établis. Cela permet de faire de réelles économies, et d'avoir accès à un ensemble de fonctionnalités plus solide. » ■

Jacob Stoller (jacob@stollerstrategies.com) est un auteur et un chercheur indépendant établi à Toronto.



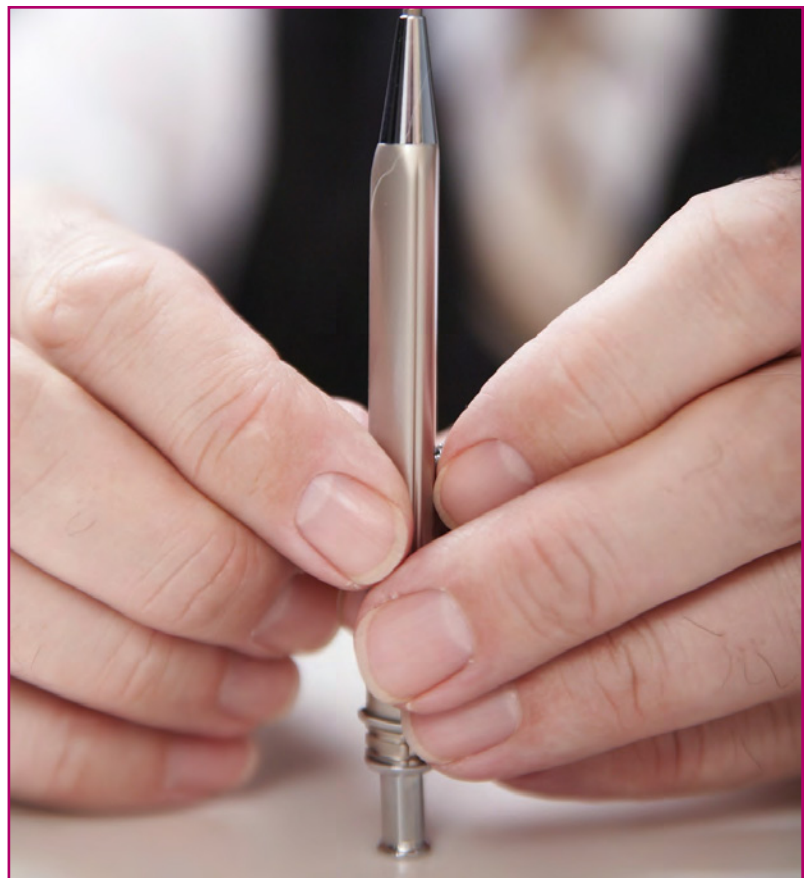
Faut-il craindre ou rechercher les investissements étrangers au Canada?

Le Canada perd-il une partie de son âme chaque fois que l'un des fleurons de son économie tombe entre les mains d'investisseurs étrangers? Cette question continue de nous préoccuper à mesure que des intérêts étrangers prennent le contrôle de sociétés comme la Compagnie de la Baie d'Hudson, Labatt, Seagram, Inco, Falconbridge et Dofasco.

par Alan Young

De la *Loi sur l'examen de l'investissement étranger*, caractérisée par le protectionnisme de l'ère Trudeau, à la *Loi sur l'investissement Canada* (LIC), dénotant l'approche plus ouverte de Brian Mulroney, les gouvernements canadiens ont longtemps cherché à trouver un juste équilibre entre deux politiques. L'une consiste à encourager les investissements étrangers – généralement considérés comme étant dans l'intérêt économique du Canada. L'autre vise le développement, chez nous, d'un milieu des affaires dynamique, et l'implantation de sièges sociaux susceptibles d'avoir des retombées économiques bénéfiques, directes et indirectes dans tout le pays.

La tentative la plus récente de trouver ce juste équilibre s'est manifestée dans des circonstances inhabituelles. Lorsque le ministre des Finances, Jim Flaherty, a présenté son budget pour 2009 à la Chambre des communes, fin janvier, les Canadiens s'attendaient à un plan de relance qui permettrait au Canada de faire face à la pire crise économique de la génération actuelle. Et c'est ce qui leur a été présenté. Ils ne s'attendaient pas, toutefois, à des mesures qui toucheraient profondément l'une des lois cadres les plus importantes du Canada sur le plan économique, la *Loi sur l'investissement Canada*. Dans un document de 550 pages, la *Loi d'exécution du budget* inclut un grand nombre des mesures de relance budgétaire de M. Flaherty, mais aussi – ce qui est très inusité – des dispositions qui se répercuteront sur les fusions et acquisitions des sociétés au Canada dans les années à venir.



Adoption d'un critère de sécurité nationale

La modification la plus importante apportée à la LIC est la mise en place d'un processus qui imposerait un examen des investissements étrangers lorsque le ministre de l'Industrie a des motifs raisonnables de croire que ces



investissements portent atteinte à la sécurité nationale. L'adoption d'un critère de sécurité nationale pour l'examen des investissements étrangers n'a rien d'inhabituel. D'autres pays, dont les États-Unis, ont des dispositions semblables. À l'automne 2005, le gouvernement libéral de l'ex-premier ministre Paul Martin avait présenté une modification identique, qui est morte au feuillet, car le gouvernement a été renversé. Il ne fait cependant aucun doute qu'un examen au titre de la sécurité nationale augmentera le risque de politisation et, donc, l'incertitude quant aux investissements étrangers futurs.

L'adoption d'un critère de sécurité nationale pour l'examen des investissements étrangers n'a rien d'inhabituel.

La loi ne définit pas ce qui pourrait nuire à la sécurité nationale. Par ailleurs, bien que le règlement devant accompagner les modifications à la LIC soit attendu dans les mois qui viennent, il ne devrait pas apporter d'éclaircissements à ce sujet. Le gouvernement en place aura donc toute la latitude voulue pour évaluer chaque investissement d'après les faits qui s'y rapportent en propre. Fait intéressant, l'examen au titre de la sécurité nationale ne sera pas seulement déclenché par les mécanismes habituels, soit l'établissement d'une nouvelle entreprise ou la prise de contrôle d'une entreprise canadienne par des intérêts étrangers. Il suffira que l'investissement porte sur la totalité ou une partie d'une entité exerçant certaines de ses activités au Canada. La disposition concernant la sécurité nationale est donc très large, ce qui est délibéré. Le ministre de l'Industrie demeure responsable de la LIC (sauf pour les investissements dans les entreprises culturelles). Toutefois, le Cabinet tout entier doit participer à la prise de décision si le ministre de l'Industrie, après consultation du ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile, estime qu'un investissement porterait atteinte à la sécurité nationale, ou est incapable de le déterminer. C'est par ailleurs le Cabinet qui ordonnera aux investisseurs étrangers

de prendre les mesures qu'il juge appropriées pour protéger la sécurité nationale. Les investisseurs étrangers soumis au critère de sécurité nationale devront donc agir avec prudence pour tenir compte des intérêts de tous les ministres du Cabinet.

Réduction des obstacles aux investissements étrangers

Même si le critère de sécurité nationale peut sembler un obstacle à certains investissements étrangers, d'autres changements importants laissent entendre que le Canada est ouvert à ces investissements. Le seuil déclencheur d'un examen, pour un investisseur membre de l'OMC, est passé de 312 millions de dollars à 1 milliard de dollars d'actif et sera mis en place progressivement sur cinq ans (le seuil initial sera de 600 millions de dollars). Par ailleurs, le seuil bien inférieur fixé auparavant pour quatre secteurs particulièrement « sensibles » de l'économie canadienne — les entreprises culturelles, les services de transport, les services financiers et la production d'uranium — a été éliminé pour les trois derniers. Ces changements importants réduiront le nombre d'opérations soumises à la LIC, ce qui est une bonne nouvelle pour les investisseurs étrangers intéressés par le Canada. Un autre changement, lié à la hausse du seuil déclencheur d'un examen, concerne particulièrement les CMA : désormais, les investissements seront mesurés d'après la valeur d'entreprise plutôt que d'après l'actif brut de la société cible. Comme le fait remarquer le rapport *Foncer pour gagner* du Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence, l'actif brut n'est plus un critère pertinent pour déterminer la taille d'une entreprise canadienne, étant donné que la valeur de nombreuses entreprises de services et du savoir réside dans le personnel, la propriété intellectuelle et d'autres éléments d'actif intangibles qui n'apparaissent pas au bilan. Le gouvernement Harper a accepté la recommandation du Groupe d'étude de remplacer l'actif brut par la valeur d'entreprise. Malheureusement, les modifications apportées à la loi ne définissent pas ce qu'on entend par « valeur d'entreprise ». Le Groupe d'étude avait toutefois précisé qu'il s'agit de la « somme du prix à verser pour les capitaux propres de l'entreprise achetée et ceux de la prise en charge des passifs inscrits à son bilan, à laquelle sont soustraites les liquidités actuelles¹ ». Il est à espérer qu'un règlement ou des lignes directrices d'Investissement Canada fourniront des éclaircissements à cet égard.

La modification de la *Loi sur Investissement Canada* au moyen d'un volumineux projet de loi omnibus sur le budget était une méthode inhabituelle. Cette façon de faire a été critiquée pour ne pas avoir donné lieu à un examen approfondi de la part de comités parlementaires. Néanmoins, les changements ont été adoptés. Ils représentent la tentative la plus récente, de la part du gouvernement du Canada, de trouver un juste équilibre entre l'ouverture aux investissements étrangers et les objectifs divergents des politiques économiques et sociales du pays. ■

Alan Young (young@tactix.ca) est coprésident de Tactix Government Consulting Inc.

¹ *Foncer pour gagner*, rapport final – juin 2008, Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence; pages 37 et 128.

Marché



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

Credo de CMA Canada

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

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



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

Beth Kukkonen (bkukkonen@dvtail.com) ou Robyn Cooper (rcooper@dvtail.com)

CE QUE DEVRAIT ÊTRE LA COMPTABILITÉ

Postes de niveau intermédiaire à senior uniquement

www.jobwings.com

FINANCE . COMPTABILITÉ . GESTION
1-888-JOBWINGS

PADGETT
LES PROS DE LA PETITE ENTREPRISE

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

VOULEZ-VOUS DÉMARRER VOTRE PROPRE CABINET ?
Padgett vous offre une alternative rassurante aux défis que représente le démarrage de votre entreprise.

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

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

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

Liste des annonceurs	
Fujitsu www.fujitsu.ca/s1500cma	4^e couv. 800-263-8716
Robert Half Finance et Comptabilité www.roberthalffinance.ca	9 800-474-4253
Staedtler www.staedtler.ca	3^e couv. 800-448-4342



Les analystes tentent de tirer au clair le coût véritable des Jeux d'hiver de 2010

D'après le site Internet du Comité d'organisation de Vancouver (COVAN), les coûts s'élèveront à 1,63 milliard de dollars et seront financés à 74 % par le secteur privé et à 26 % par le secteur public.

par John Cooper

Puisque c'est à Vancouver que s'allumera la flamme marquant l'ouverture des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 en février prochain, les Canadiens ont réintégré le rang des contribuables finançant des événements olympiques.

En auront-ils vraiment pour leur argent? Certains critiques affirment que la province, les villes hôtes et le gouvernement canadien vont perdre une fortune, tandis que les partisans des Jeux y voient le coup de pouce dont la région de Vancouver a besoin en cette période de marasme économique.

Bien des économistes et analystes de rendement s'emploient à calculer le coût véritable des Jeux — mais des prévisions parfois risquées à l'égard de l'économie, des infrastructures et de la création d'emploi leur compliquent la tâche. On s'interroge notamment sur ce qui arrivera après les Jeux et sur la possibilité de récupérer une partie des millions de dollars investis pour construire les neuf sites de compétition (à Vancouver, West Vancouver, Whistler et Richmond) et six autres sites servant à d'autres fins (répartis entre Vancouver et Whistler).

Absorber les coûts

Sur le site Internet du Comité d'organisation de Vancouver (COVAN), on lit que les coûts s'élèveront à 1,63 milliard de dollars et qu'ils seront financés à 74 % par le secteur privé et à 26 % par le secteur public.

Le gouvernement provincial est certes optimiste. Selon un porte-parole du ministère du Tourisme, les Jeux dégageront des retombées économiques de quatre milliards de dollars, avec plus de 250 000 touristes et 130 000 voyages additionnels au centre-ville de Vancouver. Par ailleurs, 90 % des contrats liés aux Jeux ont été octroyés à des sociétés canadiennes, et

des entreprises autochtones ont décroché pour 50 millions de dollars de contrats. On évalue qu'environ 200 000 emplois auront été créés.

Le revers de la médaille, c'est que les frais de sécurité sont irrécouvrables (le gouvernement provincial les a plafonnés à 87,5 millions de dollars), et que diverses estimations font état d'une facture totale de six ou sept milliards de dollars, surtout en raison des coûts engagés dans l'amélioration des infrastructures visant notamment la route Sea-to-Sky (environ un milliard), le transport en commun à Vancouver (environ deux milliards) et l'agrandissement du Centre de congrès de Vancouver (un milliard de plus).

En 2002, lorsque la Colombie-Britannique a proposé d'accueillir les Jeux, le responsable du projet Jack Poole affirmait lors d'une conférence de presse que les organisateurs ne devaient pas être assujettis à « des chiffres définitifs ». On prévoyait alors un bénéfice possible de 200 millions de dollars ou, au pire, l'atteinte du seuil de rentabilité.

En 2003, dans un rapport intitulé *Olympic Costs & Benefits*, le Centre canadien de politiques alternatives (CCPA) reprochait à la Société de la candidature olympique et à ses partenaires fédéraux, provinciaux et municipaux de ne pas avoir mené longtemps d'avance une analyse coûts-avantages; les auteurs du rapport ont cerné les points suivants à prendre en considération :

- un coût net important pour le public rend les Jeux peu attrayants d'un point de vue financier puisque les gouvernements devront l'assumer en augmentant les impôts ou la dette;
- les impacts économiques positifs pourraient être minimes, avec peu de possibilités d'emploi et un ratio subvention-emploi élevé;
- les avantages pourraient être limités aux villes hôtes et à la Colombie-Britannique;
- il faut se demander si les avantages des Jeux sont prioritaires par rapport aux autres services payés par l'argent des contribuables.

Fierté olympique

Selon Marvin Shaffer, coauteur du rapport (avec Alan Greer et Celine Mauboules), la situation n'a pas changé.

« Il est assez clair que les gouvernements et les contribuables devront assumer un coût net important, affirme cet économiste-conseil et professeur adjoint de politiques publiques à l'Université Simon Fraser. On note des avantages certains du point de vue des infrastructures – route Sea-to-Sky, logement, emplois créés par les investissements –, mais notre prédiction de 2003



s'est réalisée, en ce sens qu'il y aura un coût net élevé. Le problème vient en partie du fait que les organisateurs n'ont pas comptabilisé toutes les ressources qui doivent être consacrées aux Jeux. »

Sur le plan intangible, « les gens aiment accueillir les Olympiques, qui sont source de fierté, ajoute-t-il. Il faut aussi tenir compte des emplois créés pour construire les installations et accueillir un nombre accru de touristes, mais le coût par emploi est très élevé – c'est une façon onéreuse de faire travailler les gens. Ceux qui se réjouissent que les Jeux coïncident avec une récession oublient que la plus grande partie des travaux est déjà réalisée. »

Selon Dan Mason, professeur de gestion sportive à l'Université de l'Alberta, mesurer l'impact à long terme des Jeux représente tout un défi. « Vu la complexité de ces projets, il est difficile de savoir si vous récupérez votre argent. Par exemple, on discutait de la route Sea-to-Sky de Vancouver depuis des décennies. Les Olympiques en ont accéléré la réalisation, mais elle aurait fini par voir le jour de toute façon. »

Lorsqu'on examine les événements mondiaux tenus dans le passé, on constate un nombre assez égal d'échecs et de succès. Par exemple, les Olympiques d'été de 1976 ont laissé aux Canadiens et à la Ville de Montréal une dette de deux milliards de dollars, et il a fallu 30 ans pour la rembourser; Montréal s'est retrouvée avec un stade mal-aimé qui n'a pas trouvé de locataires permanents (et dont le toit rétractable n'a jamais bien fonctionné).

Les Jeux d'hiver de 1988 à Calgary ont été plus réussis, du moins sur papier. Financés par le gouvernement fédéral (225 millions de dollars), l'Alberta (125 millions) et Calgary (50 millions), et avec 398 millions de dollars du réseau ABC, 45 millions de CTV et 90 millions en commandites et licences, les Jeux ont dégagé un bénéfice estimé provisoirement à 38 millions de dollars. Cependant, lorsqu'on a pris en compte les subventions fédérales et provinciales de plus de 400 millions de dollars, on a constaté que ces Jeux se retrouvaient dans la colonne des pertes. Sur le plan positif, les sites de Calgary, Banff et Lake Louise continuent d'accueillir des compétitions sportives — et la ville a même célébré le 20^e anniversaire des Jeux l'an dernier.

Selon l'homme d'affaires visionnaire américain John Sculley, « aucune grande décision de marketing n'est prise en fonction de données quantitatives ». Les Jeux d'été d'Atlanta en 1996 n'ont pas fait exception. Alliant marketing enthousiaste et sport, ils ont misé sur le patriotisme et la fierté américaine. Leur succès financier indéfinissable s'est accompagné de bénéfices à long terme,

puisque les installations olympiques ont ensuite servi au baseball professionnel et aux événements sportifs amateurs et que le village des athlètes a été converti en résidences universitaires. De plus, leur coût de 1,8 milliard de dollars s'est traduit par un bénéfice de 10 millions de dollars, grâce aux commandites et à la vente de billets.

Le bilan d'autres événements varie :

- Les Olympiques de 2000 à Sydney, qui ont coûté 6,6 milliards de dollars australiens (5,66 milliards de dollars CA) n'ont dégagé aucun gain net sur le plan du tourisme; la contribution de l'État a été de deux milliards de dollars.
- Les Jeux d'hiver de Turin de 2006, qui ont coûté 1,7 milliard d'euros (2,85 milliards de dollars CA) ont eu leur lot d'ennuis, allant de problèmes de régie et de transport à un risque de faillite dissipé après que le gouvernement italien eut épongé le déficit. Les Jeux ont aussi souffert de la faible vente de billets et d'une baisse d'intérêt, notamment parmi les téléspectateurs nord-américains.
- Tout récemment, la Chine a présenté les Jeux d'été de Beijing de 2008 comme une réussite financière, sans toutefois publier les chiffres définitifs (on sait toutefois que le tourisme durant les Jeux a été inférieur de 22 % aux prévisions).

Devant les incertitudes économiques, le Royaume-Uni émet des réserves quant aux Jeux d'été de Londres de 2012, les ministres se rebiffant à l'idée d'une facture pouvant atteindre 20 milliards de dollars. Il est donc question d'organiser des Jeux « austères » avec des sites et des événements à coût réduit.

Quant aux Jeux de 2010, le professeur Mason de l'Université de l'Alberta affirme qu'il faut songer aux avantages intangibles, en se demandant si cet événement de prestige fera en sorte que les habitants de Vancouver, de Colombie-Britannique et du Canada se sentiront fiers d'eux-mêmes.

De plus, à long terme, les collectivités ont intérêt à trouver des événements sportifs récurrents pour leurs infrastructures, ajoute-t-il. Par exemple, Melbourne, Manchester et Edmonton ont investi dans des infrastructures sportives qui continuent de servir à des événements d'envergure mondiale, habituellement aux cinq ans. À Edmonton, les installations construites pour les Jeux du Commonwealth de 1978 ont servi aux Jeux mondiaux universitaires de 1983, aux Championnats mondiaux d'athlétisme de 2001 et aux Jeux mondiaux des maîtres de 2005. Le stade de Manchester, bâti pour les Jeux du Commonwealth de 2002, a été conçu pour répondre aux besoins du Manchester City Football Club après les Jeux. À Melbourne, les sites créés pour les Jeux du Commonwealth de 2006 ont été largement utilisés les années suivantes.

« Les infrastructures capables d'accueillir de tels événements peuvent continuer de produire des revenus, souligne Dan Mason; on doit rechercher activement des activités qui y auront lieu. Elles ne doivent pas devenir des éléphants blancs. »

Ce pourrait être la voie à suivre pour Vancouver après les Jeux. ■

John Cooper est rédacteur à Whitby (Ontario).

Lumocolor® ... le monde du marquage *efficient* for *ecology*

Efficace
pour
l'écologie



Le choix écologique!

Résultats remarquables à chaque application
sur la plupart des surfaces spécialisées.

Des "twisters" à sec, marqueurs AV, marqueurs
pour tableaux blancs, effaçables à sec et pour
blocs de conférence, marqueurs CD/DVD
aux marqueurs tout usage.

Les marqueurs Lumocolor se rechargent
complètement avec notre fameuse encre
DRY SAFE. Jusqu'à deux semaines
sans capuchon sans s'assécher.

Corps et capuchons en PP assurant la longévité
de l'utilisation. Aucune substance nocive.

 **STAEDTLER®**
Votre inspiration!

www.staedtler.ca

Pensez productivité.
Pensez organisation.
Utilisez ScanSnap.



ScanSnap S1500 :
quand élégance rime
avec intelligence

- envoi des contrats signés par courrier électronique – fini le télécopieur et les messagers!
- numérisation de toutes les cartes d'affaires pour permettre la recherche!
- organisation des notes et des reçus pour une recherche par mot clé!

FUJITSU

LES POSSIBILITÉS SONT INFINIES

Voyez le ScanSnap S1500 en action à l'adresse : www.fujitsu.ca/s1500cma
ou, pour en savoir davantage, composez le 1 800 263-8716, poste 3421

Fujitsu et le logo Fujitsu sont des marques déposées de Fujitsu Limited. Toutes les autres marques de commerce sont la propriété de leurs détenteurs respectifs.

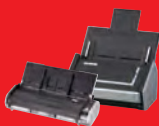
ScanSnap S1500 – \$595 (PDSF – Les revendeurs sont libres de l'offrir à un prix plus bas)

(Version de luxe comprenant Rack2-Fileur à 695 \$) Version complète de Adobe Acrobat Standard (valeur de plus de 300 \$) et ABBYY FineReader® pour ScanSnap 4.0 inclus

Fujitsu est le chef de file mondial dans la fabrication de scanners de documents. www.fujitsu.ca/fr/products/imaging/



ScanSnap
pour Mac



ScanSnap
pour Windows



Groupes de travail
Jusqu'à 40 ppm



Départemental
Jusqu'à 60 ppm



Production
Jusqu'à 120 ppm



Réseau
Jusqu'à 25 ppm