

DES STRATÉGIES À DÉCOUVRIR

www.managementmag.com



Management

MAI 2009 5,50 \$

Nouveau venu dans la boîte à outils des CMA, l'arbre des écarts permet de faire des compromis plus éclairés entre prix et volume

La gestion des risques et de la performance tout au long du cycle économique

Matthew Scott, CMA, directeur de l'exploitation et du développement stratégique pour ZTR Control Systems et TR Electronic

Surmonter les obstacles

Matthew Scott, CMA, montre qu'il est utile de rester optimiste durant les périodes de difficultés économiques.

ASSURANCES HABITATION ET AUTO DE GROUPE

pour les membres de CMA Canada



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

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

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

Programme d'assurance recommandé par :



Assurance
Meloche Monnex

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

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

***Aucun achat requis.** Le concours se termine le 16 janvier 2010. Réponse à une question d'habileté requise. Les chances de gagner dépendent du nombre d'inscriptions admissibles reçues. Le règlement complet du concours est disponible sur le site MelocheMonnex.com.

Meloche Monnex^{MD} est une marque de commerce de Meloche Monnex inc.

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

Demandez une soumission et courez la chance de



**ÉCONOMISEZ GRÂCE À DES
TARIFS DE GROUPE AVANTAGEUX**
MelocheMonnex.com/smac

1 866 269 1371

(Du lundi au vendredi, de 8 h à 20 h)

La motivation au travail

Les employés constituent un facteur essentiel au succès de toute organisation; mais que font les organisations pour reconnaître la valeur de leur précieux apport sur une base régulière? Même si la satisfaction au travail devrait être un objectif important pour toute organisation, un sondage du Conference Board laisse entendre qu'elle a diminué au cours des neuf dernières années. Lorsqu'on songe à ce qui rend les employés heureux, on pense habituellement au salaire, aux avantages sociaux et à d'autres aspects financiers. Ces facteurs contribuent peut-être à faire en sorte que les employés satisfaits sont motivés ou se sentent appréciés, mais qu'en est-il des employés mécontents? L'argent peut-il vraiment faire d'eux des employés satisfaits? Selon Deborah Archambeault, Christopher M. Burgess et Stan Davis, qui collaborent depuis plus de douze ans avec des PME, les employeurs mettent souvent l'accent sur les aspects financiers, mais négligent les solutions gratuites ou peu coûteuses. Dans leur article intitulé « Manque-t-il quelque chose à votre "forfait satisfaction"? », ils donnent quelques suggestions que les organisations peuvent mettre en œuvre pour accroître la satisfaction globale des employés.

On parle beaucoup des tâches des dirigeants et des compétences requises pour exercer un leadership fort auprès des employés, mais comment y parvenir en période de difficultés économiques?

Dans l'article intitulé « Ramasser les pots cassés », Anita Caputo discute de l'importance et de la nécessité, pour les dirigeants, de motiver leurs employés à la suite de la crise du crédit. Elle raconte qu'elle a déjà rencontré des leaders extraordinaires; cependant, « les plus mémorables d'entre eux sont ceux qui ont touché mon cœur et m'ont aidée à m'épanouir », précise-t-elle. Si nous prenons la peine d'y réfléchir un instant, je suis certaine que nous trouverons tous un leader ou un mentor qui a eu une influence positive sur nos choix de carrière, ou quelqu'un qui nous a appuyé dans une décision alors que les autres s'y opposaient.

Qu'il soit né ainsi ou qu'il le soit devenu, le leader possède des traits de personnalité, des qualités morales ou un charisme qui, à nos yeux, comptent parfois plus que ses réalisations à proprement parler. Le leader n'exige pas l'excellence : il la bâtit, dans les beaux jours comme dans les mauvais.

Le mois prochain, CMA Canada et ses partenaires provinciaux feront leurs adieux à l'un de leurs leaders, Steve Vieweg, président et chef de la direction de CMA Canada depuis septembre 2003. Avant son arrivée au bureau national, Steve Vieweg était directeur général de la Société des comptables en management du Manitoba, poste qu'il occupait depuis 1994. En plus des efforts qu'il a déployés au sein du Conseil d'administration pour définir l'orientation stratégique de l'organisation, établir la marque CMA et améliorer la proposition de valeur pour les membres, il a toujours apporté son soutien indéfectible au magazine. Nous lui souhaitons de voir tous ses projets d'avenir couronnés de succès. Voilà un leader que l'on regrettera beaucoup.



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.dvtail.com

Responsable des ventes Beth Kukkonen
bkukkonen@dvtail.com

Chargée de compte Robyn Cooper
rcooper@dvtail.com

Présidente Susan A. Browne
sbrowne@dvtail.com

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

Tirage et administration

Prière d'envoyer les demandes de renseignements, les avis de changement d'adresse, etc. à :
Liliane Kenyon 1 877 262-6622

lkenyon@cma-canada.org

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

Exemplaires non livrés

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

CMA Management est membre de l'Office canadien de vérification de la diffusion et du Business Publications Audits International (CCAB/BPA).
Répertorié dans l'Index de périodiques canadiens.
ISSN 1490-4225. Date de parution : Mai 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 Nouveau venu dans la boîte à outils des CMA, l'arbre des écarts permet de faire des compromis plus éclairés entre prix et volume

L'arbre des écarts vise à décomposer la performance de l'entreprise en ses éléments moteurs. L'exercice est semblable à une analyse des écarts budgétaires, en ce qu'il consiste à faire des comparaisons (à calculer les écarts) et à séparer les indicateurs de performance en sous-éléments. La différence réside toutefois dans deux aspects clés.

par Scott Miller, CMA et Jim Saunders

18 Manque-t-il quelque chose à votre « forfait satisfaction »?

Selon la sagesse populaire, le salaire, les avantages sociaux et d'autres aspects financiers sont des éléments importants qui assurent la satisfaction des employés. Mais quels éléments influent le plus sur la satisfaction globale des employés? Bien que les entreprises privilégient les aspects financiers, d'autres éléments du taux de satisfaction globale sont tout aussi importants, mais souvent négligés.

par Deborah Archambeault, Christopher M. Burgess et Stan Davis



22 Gouvernance d'entreprise : gestion des risques et de la performance tout au long du cycle économique

Une éventuelle reprise ne fera pas disparaître les récessions. Les cycles économiques – qui, par définition, comportent des hauts et des bas – n'ont rien d'un phénomène passager. Si les entreprises sont prêtes à accepter ce principe, la question clé est alors de savoir comment elles peuvent adopter une gestion des risques fiable tout au long d'un cycle pour générer une performance durable.

par Wim A. Van der Stede

26 PORTRAIT Surmonter les obstacles

Matthew Scott, CMA, montre qu'il est utile de rester optimiste durant les périodes de difficultés économiques.

par Andrea Civichino



Chroniques

10 Ressources humaines



Ramasser les pots cassés.

Comment motiver les « employés survivants » au lendemain de la crise du crédit?

par Anita Caputo, CMA

12 Stratégies d'entreprise

Besoin de financement? Améliorez votre profil de crédit.

On dit que le gouvernement soutient les prêteurs pour que les entreprises aient les capitaux dont elles ont besoin pour traverser la tourmente économique; or la réalité n'est pas aussi rose.

par Glenn Agro



29 Nouvelles parutions

Quand l'innovation change la donne. Compte rendu de *The Game-Changer*.

par Patrick Buckley, CMA

30 Finances personnelles



Générer des rendements lorsque les marchés sont défavorables.

Tels des surfeurs emportés au large par le ressac et qui se demandent s'ils pourront prendre une autre vague, les investisseurs s'interrogent aujourd'hui sur leurs stratégies de placement

comme jamais ils ne l'ont fait dans l'histoire moderne.

par Craig A. Machel

33 Technologie de l'information

Des fournisseurs de TI qui ne sont pas à la hauteur.

Le recours aux TI comporte inévitablement une certaine dépendance à l'égard de tiers fournisseurs. Mais si la performance de ces derniers n'est pas à la hauteur des attentes, l'entreprise cliente peut en subir de sérieux contrecoups.

par Jacob Stoller

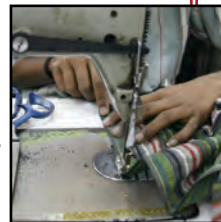


36 Perspectives planétaires

Les éthiciens s'attaquent à l'esclavage et à la servitude dans les entreprises.

L'esclavage existe au Canada. Des entreprises et des consommateurs signent des contrats et prennent des décisions d'achat aveuglément, sans savoir qu'ils font partie du problème.

par John Cooper



Rubriques

6 Dans les revues

Stratégies de croissance

- L'innovation, façon féline
- La vérité sur les cadres intermédiaires
- Le catalyseur



7 Échos et points de vue

Faits récents et informations utiles

- L'information sur le développement durable demeure problématique pour les sociétés canadiennes
- Embauche : les adjoints ont leur mot à dire

Dans le prochain numéro

- L'assurance : un élément clé de votre stratégie financière



Stratégies de croissance

L'innovation, façon féline

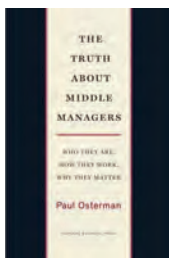


Les chats ont un vilain défaut : la curiosité. Mais la curiosité, vous diront la plupart des gens qui ont réussi en affaires, est la clé de l'innovation. *Cats: The Nine Lives of Innovation* est un livre amusant et léger qui renferme de l'information et des anecdotes pouvant être mises à profit pour faire germer la curiosité et la créativité. L'auteur, Stephen C. Lundin, affirme qu'on attache trop d'importance à la haute direction et à la stratégie des entreprises,

et pas assez à la source première de l'innovation : leurs employés. Il compare à des CHATS les personnes qui mettent en pratique les « neuf vies » de l'innovation. Ces neuf vies se déclinent comme suit : 1^{re} vie : les CHATS créent un cadre propice à l'innovation; 2^e vie : les CHATS sont toujours prêts à réagir; 3^e vie : les CHATS savent que l'innovation est contre nature; 4^e vie : les CHATS apprécient la stimulation physique; 5^e vie : les CHATS apprécient la stimulation sociale; 6^e vie : les CHATS favorisent la stimulation intellectuelle; 7^e vie : les CHATS se laissent fasciner par ce qui les entoure; 8^e vie : les CHATS mettent peu de temps à échouer et le font avec fracas et, 9^e vie : les CHATS possèdent une énergie innée (les éleveurs de chats le savent très bien). Bref, les CHATS sont des personnes qui mettent en pratique les « neuf vies » de l'innovation.

Par Stephen C. Lundin, Ph.D., McGrawHill.

La vérité sur les cadres intermédiaires

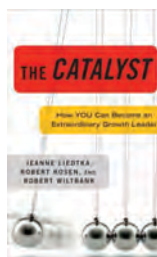


Les cadres intermédiaires sont souvent au cœur du processus de restructuration. On les considère souvent comme une catégorie de personnel coûteuse ou comme un échelon inutile entre les employés subalternes et la haute direction. Quelle est la part de vérité dans cette perception? La réponse pourrait vous étonner. Dans *The Truth about Middle Managers*, Paul Osterman a analysé des données relatives à l'emploi échelonnées sur plus de 30 ans, et interviewé divers gestionnaires afin de brosser un tableau différent des cadres intermédiaires d'aujourd'hui. Non seulement sont-ils beaucoup plus nombreux qu'auparavant, mais ils sont aussi mieux nantis, plus productifs et plus autonomes. L'auteur expose

quelques idées courantes au sujet des cadres intermédiaires et donne l'heure juste en s'appuyant sur les données et les faits. « Les organisations et les spécialistes en sciences sociales doivent revoir l'idée qu'ils se font des cadres intermédiaires, écrit Paul Osterman. Les cadres intermédiaires oscillent entre deux extrêmes : ou on ne les voit pas ou on les prend pour cible, ce qui est erroné dans les deux cas. Ces cadres devraient être appréciés à leur juste valeur et considérés comme une ressource qu'il faut mettre à profit. Une telle attitude est à la fois plus juste et plus saine, et serait plus fructueuse pour tous les intéressés. »

Par Paul Osterman. Harvard Business Press.

Le catalyseur



La croissance existe à l'état latent dans toute entreprise — tout ce qu'il faut, c'est un chef capable de la catalyser. Dans *The Catalyst: How you can Become an Extraordinary Growth Leader*, Jeanne Liedtka, Robert Rosen et Robert Wiltbank avancent que le secret de la croissance économique réside dans l'exploitation des ressources existantes en vue de générer des revenus qui échappent au regard de tous. Ils

posent certaines questions cruciales telles que : Comment franchir des obstacles apparemment insurmontables? Comment déchiffrer le code qui permettra de découvrir et de saisir de nouvelles occasions? Comment les organisations intelligentes peuvent-elles recruter et former des chefs de file en matière de croissance et apprendre à leur contact au lieu de se mettre en travers de leur route?

Dans une étude commanditée par le Batten Institute de la Darden School of Business (University of Virginia), les auteurs se sont penchés sur le cas de 50 chefs de file en matière de croissance, appartenant à certaines des plus grandes entreprises d'Amérique du Nord, pour trouver réponse à ces questions. Ils ont découvert qu'au lieu d'apaiser les entreprises « frileuses » en les inondant de données qui ne font que les maintenir en état de croissance zéro, les chefs exceptionnels trouvent des sources de croissance dans les éléments d'actifs et les ressources à leur disposition, gèrent des pertes abordables au lieu du rendement des investissements, apprennent sur le tas et ont un style de leadership caractérisé par un idéalisme pragmatique.

Par Jeanne Liedtka, Robert Rosen et Robert Wiltbank. Crown Business.

Échos et points de vue

Faits récents et informations utiles

L'information sur le développement durable demeure problématique pour les sociétés canadiennes

Un sondage réalisé conjointement par PricewaterhouseCoopers s.r.l. (PwC) et la Canadian Financial Executives Research Foundation (CFERF, l'institut de recherche de FEI Canada) révèle que les cadres financiers supérieurs jugent important de communiquer de l'information sur les répercussions environnementales et sociales de leur entreprise.

The *Corporate Sustainability Reporting — Executive Research Report* présente les résultats d'un sondage mené auprès de 343 cadres financiers supérieurs de tout le Canada ainsi que les réflexions de dirigeants ayant pris part à un groupe de discussion. Un peu moins de 50 % des répondants au sondage étaient issus d'entreprises ayant un chiffre d'affaires de 250 millions de dollars ou moins, les autres, de sociétés dont le chiffre d'affaires allait de 250 millions à plus de 20 milliards de dollars.

Presque tous les cadres financiers supérieurs (92 %) interrogés ont affirmé qu'il était important de renseigner les membres de la direction et du conseil d'administration sur la performance de leur entreprise en matière de développement durable, mais plus de la moitié d'entre eux ont admis ne disposer d'aucun système ni d'aucun processus de mesure périodique efficace. Questionnés sur la pertinence de fournir de temps à autre ce genre d'information aux actionnaires, aux employés et aux parties prenantes externes, la plupart des participants ont répondu que c'était important. Ici encore, toutefois, plus de la moitié d'entre eux (55 %) ont admis que leur entreprise ne dispose d'aucun système efficace pour le faire. En effet, la plupart des répondants (78 %) étaient d'avis que les investisseurs ne reçoivent pas suffisamment d'information sur la performance des sociétés canadiennes en matière de développement durable.

« Plusieurs forces se conjuguent pour expliquer ces lacunes », affirme Mike Harris, associé et leader du groupe Solutions de développement durable de PwC au Canada. « Premièrement, il n'existe pas de cadre général pour mesurer la performance des entreprises et en faire état,

ce qui rend difficile toute comparaison entre les différents secteurs d'activité. Deuxièmement, de nombreuses entreprises ne se sont pas dotées d'un système de collecte de données suffisamment robuste pour que le processus de communication de l'information soit efficace et fiable.

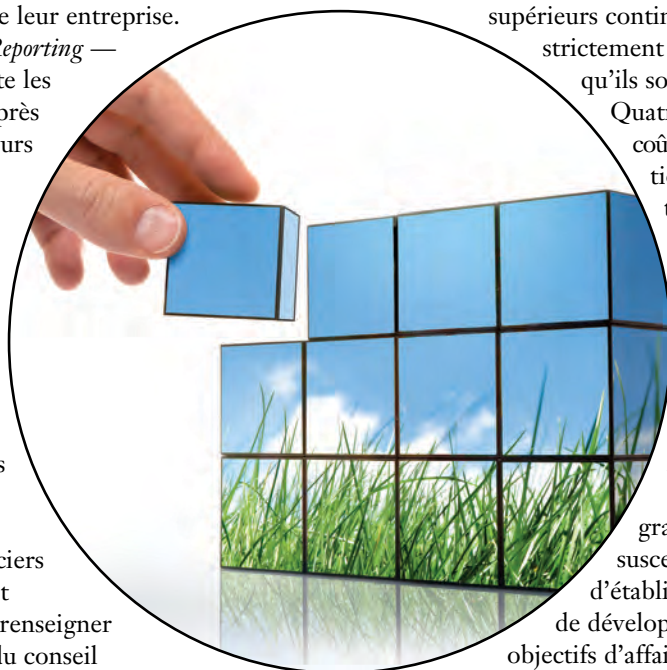
Troisièmement, la plupart des cadres financiers supérieurs continuent de se concentrer strictement sur l'information financière qu'ils sont tenus de fournir.

Quatrièmement, enfin, le rapport coûts-avantages de la communication facultative de l'information sur le développement durable ne justifie pas la mise en place des systèmes et des processus nécessaires. Il en sera vraisemblablement ainsi tant que la communication de ce genre d'information ne sera pas obligatoire. »

Selon le sondage, les grandes sociétés sont plus susceptibles que les autres d'établir un lien entre les pratiques de développement durable et les objectifs d'affaires de l'entreprise. Dans les secteurs industriels, l'information communiquée varie selon que les entreprises sont de compétence fédérale ou provinciale et qu'elles émettent ou non des polluants dans l'environnement — selon, par exemple, qu'il s'agit d'entreprises pétrolières et gazières ou d'entreprises d'hydro-électricité.

La plupart des cadres sondés ont dit estimer qu'au cours des prochaines années, les exigences réglementaires concernant l'information sur le développement durable deviendront plus rigoureuses.

« De nombreux participants à l'étude considèrent que l'avenir de l'information sur le développement durable dépendra de l'adoption d'un cadre normalisé basé sur des indicateurs clés de performance propres à chaque secteur, soutient Ramona Dzinkowski, directrice générale de la CFERF. Au bout du compte, les directeurs financiers jouent et continueront de jouer un rôle de premier plan dans les efforts de développement durable des entreprises canadiennes. »



Embauche : les adjoints ont leur mot à dire

Le gestionnaire recruteur n'est pas la seule personne sur qui les candidats doivent faire bonne impression lorsqu'ils se présentent à une entrevue. Ils ont aussi tout avantage à plaire au bras droit du patron, révèle un sondage récent. Près de sept dirigeants sur dix (69 %) ont dit accorder de l'importance à l'opinion de leur adjoint lorsqu'ils évaluent un candidat à un poste.

Ce sondage a été effectué auprès de 100 dirigeants de tout le Canada par OfficeTeam, une agence spécialisée dans le placement de professionnels en administration.

« Dès qu'ils entrent dans le parc de stationnement d'un employeur éventuel, les chercheurs d'emploi devraient se montrer sous leur meilleur jour. Tous ceux et celles qu'ils rencontrent, de l'inconnu dans l'ascenseur au personnel de la réception, peuvent avoir une influence sur la décision d'embauche, affirme Robert Hosking, directeur général de OfficeTeam. De la même façon que vous feriez une mauvaise impression en étant grossier envers un serveur au restaurant, un manque de courtoisie ou une attitude bourrue envers la réceptionniste ou un employé de bureau en dira long sur votre caractère — ou votre manque de caractère.

« Comme ils connaissent le style de gestion de leur patron et le milieu de travail, les professionnels de l'administration sont aptes à reconnaître les candidats qui conviennent à l'entreprise. C'est pourquoi les dirigeants tiennent compte de leur opinion. » OfficeTeam donne les conseils suivants aux candidats qui veulent faire bonne impression avant et après une entrevue :

- Respectez l'étiquette téléphonique. Soyez aimable et professionnel avec la personne qui vous répond lorsque vous téléphonez au gestionnaire recruteur. Elle filtre les appels et pourrait un jour devenir votre collègue. Retenez en outre le nom de l'adjoint ou de l'adjointe du recruteur et adressez-vous correctement à cette personne quand vous téléphonez au cours du processus entourant l'entrevue. Vous augmenterez ainsi vos chances de pouvoir parler directement au gestionnaire recruteur.
- Faites une première impression mémorable. Lorsque vous vous présentez à la réception ou au bras droit du patron avant une entrevue, faites un brin de causette si votre interlocuteur ne semble pas trop occupé. Demandez-lui des documents ou des brochures sur l'entreprise ou demandez des précisions sur des nouvelles que vous avez lues en vous renseignant sur l'entreprise. Vous pourriez ainsi faire une bonne impression durable, sans compter que vous glanerez peut-être des renseignements qui vous seront utiles lorsque vous rencontrerez le gestionnaire recruteur.



- Occupez-vous. Après avoir signalé votre arrivée, n'agissez pas comme si vous étiez seul dans la pièce. Évitez de manger, de mâcher de la gomme, de parler au téléphone cellulaire ou d'écouter de la musique.
- Après l'entrevue, laissez une dernière impression positive. Saluez les personnes qui vous ont accueilli et remerciez celles qui vous ont aidé.



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)

Le monde a besoin de créativité. Comment votre entreprise peut-elle se contenter d'un simple comptable ?

Vous avez besoin d'un comptable en management accrédité. Avec ses compétences en stratégie, en management et en comptabilité, le CMA crée de nouvelles perspectives d'affaires pour votre entreprise. Pour en savoir plus : comptablescreatifs.org



**Comptables
en management
accrédités**



Ramasser les pots cassés

Comment motiver les « employés survivants » au lendemain de la crise du crédit?

par Anita Caputo, CMA

Un simple coup d'œil aux grands titres des quotidiens permet de constater que les fondements de notre économie sont durement ébranlés et que les entreprises les plus près de l'épicentre de la crise financière mondiale s'effondrent. Des plans de sauvetage viennent au secours des entreprises qui luttent pour leur survie. Même plus près de nous, les exemples abondent. Au moment d'écrire ces lignes, General Motors et CanWest Global frôlent la faillite, tandis que Nortel, ancien fleuron de l'économie canadienne, a demandé la protection de la loi sur les faillites.

Le 14 janvier dernier, Nortel publiait un communiqué de presse dans lequel on pouvait lire : « Il est prévu que les activités courantes de la Société se poursuivront sans interruption ». Ces attentes sont-elles réalistes, compte tenu du fait que le personnel qui fait tourner l'entreprise ne demande pas mieux que de quitter le navire?

En termes simples, c'est le personnel qui fait l'entreprise; sans lui, celle-ci n'est rien. Des études montrent qu'au cœur de toutes les entreprises prospères, on trouve des clients satisfaits, qui le sont grâce à des employés satisfaits. Le bon sens veut que l'inverse soit aussi vrai : au cœur de toutes les entreprises en débâcle, on trouve des clients insatisfaits, qui le sont à cause d'employés insatisfaits.

Dans le contexte actuel de déboires économiques et de licenciements continuels, j'ai entrepris de recueillir de l'information sur les « survivants », ces employés que certains considèrent — et qui se considèrent parfois eux-mêmes — comme privilégiés parce qu'ils ont évité les mises à pied et ont toujours un emploi. J'étais curieuse de savoir à quoi ressemblait leur quotidien au sein d'une entreprise en difficulté. Tout reconnaissants qu'ils soient d'avoir du travail, sont-ils des employés motivés et satisfaits pour autant?

Dans toutes les manchettes et autour de la table de la plupart des conseils d'administration, les employés — ceux-là mêmes qui font les entreprises — sont les grands oubliés. Au sein de n'importe quelle entreprise, on trouve du « vrai monde », des gens qui ont des espoirs,



des rêves, des enfants, une hypothèque, des emprunts ou d'autres obligations financières, et qui essaient de joindre les deux bouts.

Au cours de mes discussions avec quelques-uns de ces employés, je m'attendais à ce qu'ils me parlent de leur soulagement, de leur chagrin, de leur gratitude et de leurs craintes. À ma grande surprise, ils ont plutôt ressenti le besoin de se livrer à une évaluation critique de leurs dirigeants.

Les employés interviewés qui œuvrent au sein d'entreprises songeant à demander la protection de la loi sur les faillites étaient abattus; ils ont affirmé être frustrés, surmenés et stressés. L'un d'entre eux a entamé l'entretien par un cri du cœur : « Est-ce faire preuve d'humanité que de traiter les gens ainsi? ». J'ai discuté avec un certain nombre de ses collègues et, fait intéressant, le problème qui revenait le plus souvent était leur manque de confiance envers l'équipe de direction. À leurs yeux, les hauts dirigeants étaient incompetents, avaient pris mauvaise décision sur mauvaise décision, étaient peu soucieux d'éthique et avaient fait passer leurs propres intérêts avant la réussite de leurs clients et la satisfaction



de leurs employés. Au sein d'une autre entreprise, des employés m'ont raconté que le niveau de stress, de frustration et de colère réprimée était à ce point élevé qu'ils craignaient que l'un d'entre eux ne craque sous la pression et ne mette la sécurité des autres en danger. Essentiellement, les employés n'ont plus confiance et n'ont plus de respect envers les dirigeants. Dans un tel contexte d'incertitude, comment un leader peut-il diriger ses troupes?

Ce qu'on attend d'un leader

Ces entretiens m'ont amenée à réfléchir aux leaders qui ont marqué mon existence — qu'il s'agisse de leaders politiques, de chefs d'entreprise, de professeurs, de supérieurs ou même de mes parents. Ces leaders ont eu une grande influence sur qui je suis devenue. Les plus mémorables d'entre eux sont ceux qui ont touché mon cœur et m'ont aidée à m'épanouir. Sous leur leadership, j'ai été inspirée, stimulée, motivée et récompensée. Ils se sont montrés dignes de ma confiance et de mon respect et, en retour, ils ont gagné ma loyauté.

J'ai ensuite pensé aux leaders qui ont été pour moi une grande source de stress. Leur duplicité et leur égocentrisme ont miné mon moral, ma confiance en moi et mon estime de moi. Sous leur leadership, le temps ne passait jamais assez vite, et je remercie le ciel qu'ils ne fassent plus partie de ma vie.

Nous comptons sur nos leaders pour nous orienter, nous inspirer et nous donner de l'espoir. Nous les respectons pour leur compétence, leur intégrité et leur courage. Nous nous attendons à ce qu'ils prêchent par l'exemple, dégagent de la confiance et agissent avec humanité et dans le respect de l'éthique. Comme nous sommes loyaux, nous sommes disposés à leur pardonner s'ils commettent une erreur.

Les dirigeants et les leaders ne doivent pas tenir pour acquis les employés qui restent et qui portent l'entreprise à bout de bras en ces temps difficiles. La bienveillance envers le personnel doit être leur grande priorité. Après tout, ce sont les employés qui font le travail et créent de la valeur pour les clients. Ce sont les employés qui permettent d'obtenir du succès auprès des clients, ce qui assure la rentabilité et la réussite de l'entreprise.

En tant que leader, vous devez faire preuve d'empathie envers vos employés. Vous devez être attentif à ce qu'ils éprouvent, même s'il ne s'agit pour vous que de les écouter. Vous devez leur montrer que vous comprenez leur situation difficile. Vous devez leur donner espoir dans l'avenir, car c'est cet espoir, jumelé à leur confiance en votre capacité de les remettre sur la voie de la prospérité, qui les mobilisera et leur donnera le dynamisme nécessaire pour traverser cette période difficile.

Je conclurai sur ces paroles inspirantes du président américain Barack Obama : « Aucun changement ne se produira si nous attendons quelqu'un d'autre ou un autre moment pour agir. Nous sommes la solution que nous attendons. Nous sommes le changement auquel nous aspirons. » Soyez courageux, osez être différent s'il le faut. Prenez le temps d'être compatissant et de donner la priorité à vos employés. Vous et votre entreprise en serez récompensés plus que vous ne l'imaginez. ■

Anita Caputo, CMA, est spécialisée dans la résilience au changement en milieu de travail; elle est auteure et fondatrice du Big Picture Institute (www.bigpictureinstitute.com).

Ramenez votre équipe sur la voie de la prospérité en prêchant par l'exemple et en appliquant quelques principes tout simples :

- 1) **Soyez sincère.** En tant que leader, vous devez vraiment vous soucier de la réussite de vos clients ainsi que du bien-être et du succès de vos employés. Vos décisions et vos actions doivent aller dans le même sens que vos communications (propos, ton et langage corporel).
- 2) **Placez vos clients et vos employés au cœur de vos préoccupations.** Pour qu'il y ait une forte corrélation entre la satisfaction de votre personnel et celle de vos clients, vous devez obtenir l'engagement des employés en favorisant leur valorisation. Les gens sont intrinsèquement récompensés s'ils accomplissent un travail stimulant et s'ils savent que leur apport aux résultats de l'entreprise est précieux. Invitez vos employés à vous faire part de leurs idées et à participer activement à la réussite de l'entreprise. Écoutez ce qu'ils ont à dire. Traitez leurs suggestions avec tout le sérieux qu'elles méritent.
- 3) **Ne perdez pas vos objectifs de vue.** Concentrez-vous sur ce que vous devez et pouvez accomplir tout en demeurant réaliste. N'essayez pas de tout faire. Établissez des priorités pour éviter que les employés se sentent totalement dépassés et démotivés.
- 4) **Soyez une source d'espoir et d'inspiration.** Prenez exemple sur le président américain Barack Obama, qui inspire la population américaine, voire mondiale, et lui donne de l'espoir. C'est cette influence positive qui nous donne de l'énergie dans les moments cruciaux.



Besoin de financement? Améliorez votre profil de crédit.

On dit que le gouvernement soutient les prêteurs pour que les entreprises aient les capitaux dont elles ont besoin pour traverser la tourmente économique; or la réalité n'est pas aussi rose.

par Glenn Agro

En réalité, au Canada, les banques de l'annexe I — principaux prêteurs auprès des petites et moyennes entreprises du pays — disposent de capitaux limités, et la plupart d'entre elles emploient ces capitaux pour soutenir leurs clients existants plutôt que de nouveaux clients. Et même les clients existants constatent que le coût du crédit augmente et que le respect des clauses restrictives fait l'objet d'une vérification de plus en plus fréquente.

Malgré ces difficultés, les banques et les autres prêteurs consentent à aider les sociétés fondamentalement solides qui mettent en pratique des méthodes saines. Il existe plusieurs mesures que les équipes de direction peuvent prendre pour rehausser le profil de crédit de leur entreprise afin de préserver leurs relations avec les prêteurs existants et démontrer leur solvabilité aux yeux des nouveaux prêteurs.

Consolider les relations de crédit existantes

Il est essentiel de rester en contact étroit pour consolider les relations de crédit existantes, car les banquiers n'aiment pas les surprises. Les prêteurs doivent être informés de la santé de l'entreprise. Aucun prêteur ne tient à financer des pertes, mais il est conscient qu'une société bien gérée peut éprouver des difficultés passagères. Il veut savoir quelles mesures la direction prend pour faire face aux problèmes économiques. Si un soutien ou des capitaux supplémentaires sont nécessaires, les emprunteurs doivent laisser aux prêteurs un délai suffisant pour bien évaluer la situation.

Lorsqu'il s'agit de renouveler les ententes de crédit, on doit bien se préparer avant la date d'expir-



ration. Il importe de passer en revue les emprunts, hypothécaires ou autres, et les baux pour déterminer s'ils représentent les formes de financement les plus appropriées et les plus avantageuses par rapport aux besoins de l'entreprise au cours des prochains mois. Quelles modalités sont acceptables? Les ententes accordent-elles à l'entreprise une certaine marge de manœuvre qui lui permettrait de surmonter des difficultés financières temporaires? Les clauses restrictives prévoient-elles une certaine souplesse en cas de chute des revenus?

Il faut garder à l'esprit que même si les taux d'intérêt sont très

bas, les taux applicables aux nouveaux prêts, eux, ne le sont pas. Le coût du capital augmente. De nombreuses banques perçoivent également de nouveaux frais, tels que des droits d'usage d'un quart de point à un demi-point de pourcentage sur les marges de crédit inutilisées.

Par ailleurs, les prêteurs ont abaissé le seuil emprunts-capitaux propres applicable aux opérations. Il y a quelques mois à peine, un ratio supérieur à 3:1 était acceptable; à présent, on parle plutôt d'un ratio proche de 2:1. Qui plus est, les banques instaurent des clauses restrictives plus sévères qui forcent les entreprises à affecter les flux de trésorerie au remboursement de la dette, et elles exigent des garanties supplémentaires. Elles s'attendent à ce que les entreprises respectent leurs prévisions et lient leurs engagements à leurs plans.

L'équipe de direction doit démontrer au prêteur qu'elle a un plan d'action solide. Formulez des projections prudentes portant sur un horizon de un à deux ans et fondées sur divers scénarios — par exemple, des replis de 15 % et de 30 % des ventes. Les états financiers prévisionnels doivent également s'appuyer sur des hypothèses fiables. Précisez les seuils à partir desquels la direction doit prendre des décisions. Décrivez l'aide dont la société pourrait avoir besoin et les moyens mis en place pour rembourser l'emprunt en cas de problème. Montrez que la direction comprend les enjeux et peut procéder aux ajustements ou réductions nécessaires pour respecter les paramètres fixés par la banque.



Un emprunt pour les imprévus

Il est essentiel de disposer d'un plan de financement de rechange au cas où le prêteur limiterait la capacité d'emprunt de l'entreprise ou déciderait de ne pas renouveler un prêt ou une marge de crédit. Commencez par repérer d'autres prêteurs éventuels plusieurs mois avant la date d'expiration de l'entente, car ce délai pourrait être nécessaire pour établir une nouvelle relation. Par ailleurs, en matière de crédit, les entreprises ont moins de choix qu'il y a seulement quelques mois. La plupart des prêteurs américains ont disparu et tous les autres font preuve de prudence à l'égard de la qualité du crédit.

Examinez les autres sources de capitaux, comme les sociétés de crédit-bail, les sociétés d'affacturage, les sociétés de financement commercial, les fonds d'investissement privés et les programmes de financement soutenus par l'État. Le budget fédéral de 2009 prévoit une aide généreuse pour les entreprises canadiennes. Par exemple, le montant maximal des prêts accordés dans le cadre du Programme de financement des petites entreprises du Canada a été augmenté de 100 000 \$, passant à 500 000 \$. Par ailleurs, le budget rehausse le soutien au crédit en relevant le plafond du capital autorisé, les limites d'emprunt et la limite des passifs éventuels de la Banque de développement du Canada et de Exportation et développement Canada. Ces options coûtent plus cher que le financement fourni par les banques de l'annexe I, mais ces sociétés d'État disposent à présent de mandats élargis et de capitaux plus importants.

Renforcer le bilan

Pour obtenir des capitaux auprès de n'importe quel type de prêteur, une entreprise doit pouvoir démontrer de façon crédible sa capacité de remboursement. À mesure que la conjoncture économique se détériore, la tolérance à l'égard du risque diminue. Le ratio de liquidité générale, par exemple, doit être d'au moins 1,25:0 pour constituer un signe probant de la capacité de l'entreprise de respecter ses engagements financiers.

En général, pour se rassurer, les prêteurs consultent d'abord le bilan; il est donc capital d'en-

sager toutes les façons possibles de le renforcer. Songez par exemple à accroître votre fonds de roulement en consolidant vos dettes. Existe-t-il des moyens d'obtenir un financement à plus long terme, de prolonger le calendrier de remboursement des emprunts ou d'éliminer des emprunts en vendant des actifs secondaires ou en organisant une cession-bail de terrains, d'immeubles ou de matériel?

Il importe également de démontrer que la société gère ses coûts. Surveillez régulièrement le ratio coûts-revenus et éliminez les dépenses qui n'ajoutent pas de valeur directe à l'entreprise. Ne faites pas de compressions irréfléchies; établissez plutôt un plan d'urgence qui décrit comment la direction compte réduire les coûts au besoin. Soyez prêt à présenter des arguments solides à l'appui de tout nouvel engagement à long terme — par exemple, la réalisation d'une expansion, l'embauche de personnel ou la signature d'un nouveau contrat d'approvisionnement. Les prêteurs appuient les acquisitions qui créent des synergies, mais s'attendent à ce que le bilan cumulé de la nouvelle entité justifie le financement de l'opération.

Réduisez les stocks excédentaires le plus possible. Au besoin, vérifiez la rotation des stocks, suivez et mesurez les délais d'approvisionnement, passez en revue les quantités minimales à commander et les rabais proportionnels au volume de ventes, et cherchez avec vos fournisseurs des moyens d'améliorer l'efficacité des livraisons.

La qualité des débiteurs est un autre indicateur important pour les prêteurs. Passez en revue vos politiques de crédit et vos méthodes de recouvrement afin de réduire le nombre de clients ayant pris des engagements financiers excessifs et éliminer toute créance impayée depuis plus de 90 jours. Envisagez de souscrire une assurance recouvrement de créances pour rassurer davantage les prêteurs.

En examinant les ratios suivants une fois par mois, l'équipe de direction parviendra plus facilement à suivre les niveaux de rentabilité, de liquidité et d'efficacité que les prêteurs évaluent :

- ventes réelles par rapport aux projections
- rentabilité brute (bénéfice brut/ventes nettes)
- rentabilité nette (bénéfice net/ventes nettes)
- ratio d'endettement (passif/capitaux propres)
- actif à court terme par rapport au passif à court terme

Lorsque vous rencontrez des prêteurs potentiels, vous devez à tout prix avoir en main un plan d'affaires détaillé qui brosse un portrait réaliste du marché et de la situation de l'entreprise. Les objectifs et stratégies doivent être explicites et réalistes, et pouvoir générer de la valeur à court terme pour l'entreprise. De plus, comme les prêteurs se montrent plus exigeants à ce chapitre, soyez prêt à consentir des garanties, cautionnements ou assurances supplémentaires.

Tant que les économies du monde continueront d'éprouver des difficultés, les prêteurs demeureront préoccupés par la qualité du crédit. Les entreprises qui jouissent d'un profil de crédit solide auront d'autant plus de chances d'obtenir des capitaux, de survivre et de prospérer. ■

Glenn Agro, FCA, CF, est associé de BDO Dunwoody S.E.N.C.R.L., s.r.l., un des plus importants cabinets d'experts-comptables et de conseillers du Canada. M. Agro fournit des services de vérification, de comptabilité, de conseil et de financement des entreprises à des sociétés fermées. On peut le joindre par courriel à l'adresse gagro@bdo.ca ou par téléphone au 905 272-7803.



Nouveau venu dans la boîte à outils des CMA, l'arbre des écarts permet de faire des compromis plus éclairés entre prix et volume

L'arbre des écarts vise à décomposer la performance de l'entreprise en ses éléments moteurs. L'exercice est semblable à une analyse des écarts budgétaires, en ce qu'il consiste à faire des comparaisons (à calculer les écarts) et à séparer les indicateurs de performance en sous-éléments. La différence réside toutefois dans deux aspects clés.



par Scott Miller, CMA et Jim Saunders

Les compromis prix/volume sont au cœur des objectifs d'une unité d'exploitation. Pour ce faire, deux opérations sont essentielles :

recueillir et analyser les données appropriées, et prévoir les résultats en se basant sur différents ensembles d'hypothèses. Cependant, nous constatons

régulièrement que les entreprises fixent leurs prix de façon intuitive parce qu'elles n'ont pas effectué l'une de ces opérations en faisant appel à des

mesures strictes. La question finit par aboutir sur le bureau d'un cadre supérieur qui s'estime mal placé pour prendre une décision judicieuse. Les cadres supérieurs s'inquiètent des conséquences de leurs décisions parce qu'ils savent qu'ils risquent de mal employer leurs ressources internes, de ne pas négocier le marché le plus avantageux possible, ou d'attribuer à leurs produits et services un prix irréaliste par rapport au marché.

Les CMA se donnent pour mission d'inciter les organisations à adopter des pratiques exemplaires en matière de prise de décisions et de gestion des résultats. La mise en place de mesures destinées à gérer le compromis prix/volume est une tâche monumentale, parce qu'il est très difficile de mesurer exactement l'élasticité des prix. Cependant, en utilisant l'arbre des écarts pour mieux définir et analyser les données appropriées, les CMA peuvent rendre le compromis prix/volume plus clair même s'ils ne peuvent encore prédire précisément les différents résultats possibles.

L'arbre des écarts

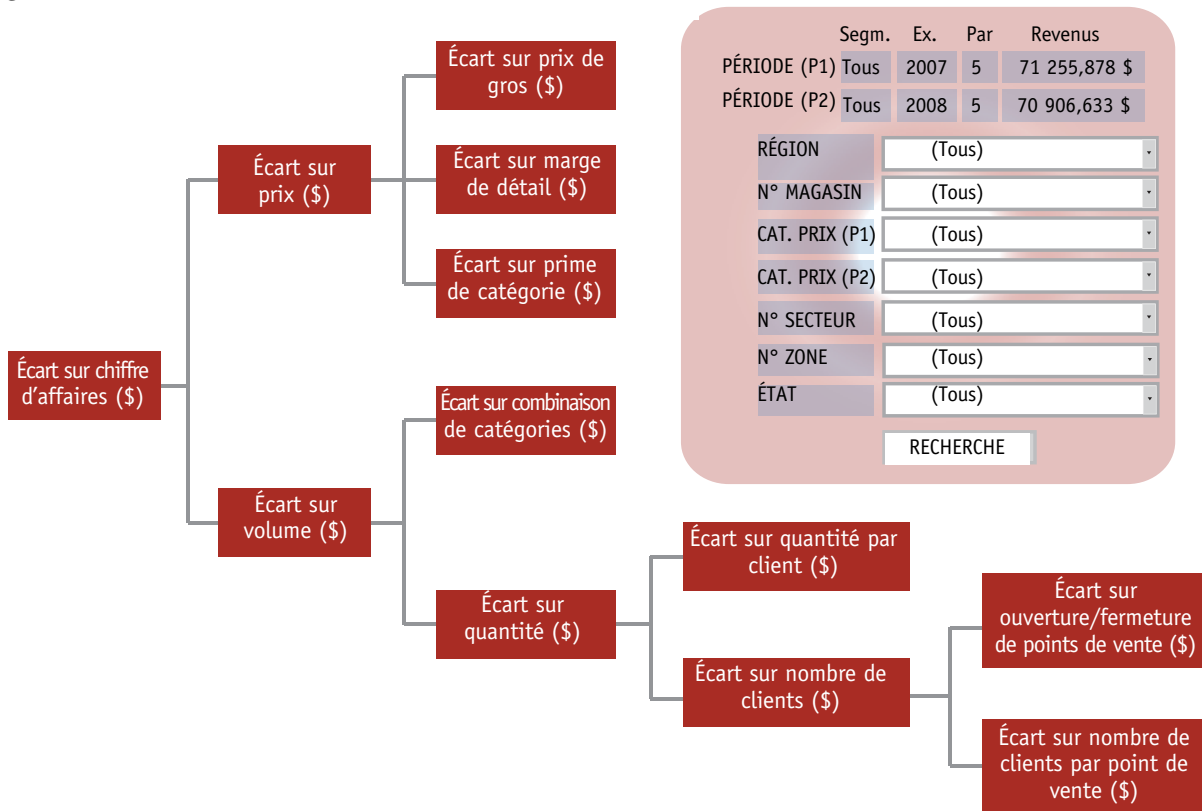
L'arbre des écarts vise à décomposer la performance de l'entreprise en ses éléments moteurs. L'exercice est semblable à une analyse des écarts budgétaires, en ce qu'il consiste à faire des comparaisons (à calculer les écarts) et à séparer les indicateurs de performance en sous-éléments. La différence réside toutefois dans deux aspects clés. Premièrement, nous comparons ici des données réelles à des données réelles, plutôt que des données réelles à des données prévisionnelles; deuxièmement, nous cherchons avant tout à comprendre ce qui entraîne des changements dans le chiffre d'affaires.

Nous comparons la performance réelle du moment à celle d'une période précédente afin de savoir ce qui s'est produit dans l'entreprise au niveau de l'interface client. L'arbre des écarts nous donne une idée des résultats obtenus par l'entreprise au lieu de mettre l'accent sur la qualité élevée de ses plans et objectifs. C'est habituellement en comparant les résultats de la période courante à ceux de la même période de l'année précédente que l'on obtient les informations les plus utiles, puisque cela permet d'éliminer les effets des variations saisonnières.

La création d'un arbre des écarts oblige à déterminer les moteurs véritables de l'entreprise. L'arbre des écarts est axé sur le chiffre d'affaires (ou la marge client) paraissant à l'état des résultats et, à l'aide des écarts sur prix/volume/composition des ventes, il décompose les changements survenus dans la performance de l'entreprise pour mettre en évidence les problèmes que celle-ci éprouve. Par exemple, l'écart sur quantité (en dollars) a-t-il diminué parce que l'entreprise a moins de clients, ou parce que ses clients existants achètent moins d'unités?

Nous avons pris comme exemple une chaîne de détaillants d'essence pour illustrer sous forme d'arbre les éléments moteurs habituels d'une entreprise (figure 1). On commence par décomposer l'écart sur chiffre d'affaires en écart sur prix et en écart sur volume. L'incidence des variations de prix peut ensuite être décomposée entre les variations causées par les augmentations et les diminutions du prix de gros de l'essence, de la marge de détail et de la prime facturée par l'entreprise pour les essences de catégorie intermédiaire et supérieure. De la même façon, lorsqu'on utilise l'arbre des écarts pour comprendre l'incidence des variations de volume, on peut constater un changement dans la combinaison de catégories d'essence et un changement dans le nombre total de litres vendus. En creusant encore davantage, on peut décomposer l'incidence des variations de quantité selon qu'elles sont

Figure 1



attribuables à la quantité vendue par client ou au nombre de clients.

Une compréhension quantitative des résultats aide les dirigeants à poser des questions clés sur la performance récente. L'arbre des écarts montre comment une promotion a (ou non) attiré de nouveaux clients, influé sur la composition des ventes et fait varier le prix moyen par client. On a avantage à le bâtir depuis les opérations de façon à pouvoir analyser plus en détail la performance au niveau de chaque élément et, ainsi, mieux diagnostiquer les problèmes de performance.

Étude de cas : Prise de décision à l'aide de l'arbre des écarts

La mise sur pied d'un arbre des écarts constitue la première étape clé pour aider les dirigeants à gérer le compromis prix/volume en analysant l'incidence de leurs décisions récentes. Cet aperçu historique peut remettre en question les modèles mentaux utilisés pour prendre des décisions. Dans l'avenir, les mêmes données pourront être élargies pour traduire la performance historique en prévisions de résultats futurs.

Face aux difficultés actuelles de l'économie, les entreprises recourent aux réductions de prix et aux promotions pour maintenir leurs volumes de ventes. L'arbre des écarts ne révélera pas ce qui serait arrivé si l'entreprise n'avait pas réduit ses prix ou offert de promotion, mais il montrera clairement l'incidence de ces mesures. Par exemple, dans une chaîne de restaurants de type familial, les dirigeants ont décidé d'offrir les entrées à 5,99 \$. Ce prix était nettement inférieur à la moyenne historique des prix des repas. Cette promotion s'est traduite par un écart sur prix négatif important (attribuable aux repas dont le

prix avait été réduit) et un écart sur composition des ventes négatif attribuable aux clients qui avaient délaissé les repas plus coûteux. Cependant, comme il s'agissait d'une promotion indépendante, qui ne s'inscrivait dans aucun programme de vente groupée ou incitative, on n'a enregistré aucune hausse compensatoire du nombre d'unités vendues par client, et rien n'est venu compenser l'écart sur composition des ventes négatif. L'écart sur nombre de clients a été le seul élément compensatoire potentiel et représentait la seule inconnue dans l'analyse. (Dans quelle mesure le nombre de clients aurait-il diminué si la promotion n'avait pas été offerte?) L'arbre des écarts a montré à quel point le succès de la promotion dépendait d'une hausse importante de la fréquentation, puisque l'entreprise avait négligé de gérer le risque d'érosion de la composition des ventes. Lorsque la fréquentation escomptée ne s'est pas matérialisée, la performance s'est détériorée. En réfléchissant à l'incidence des décisions telle qu'elle ressort de l'arbre des écarts, l'entreprise peut mieux définir et quantifier les risques qu'elle prend.

Planification d'une mise en œuvre réussie

Comme c'est le cas lorsque l'on modifie les paramètres de l'entreprise, il est essentiel de définir une stratégie de gestion du changement pour obtenir de bons résultats. Un cadre tel que celui illustré à la figure 2 peut aider les équipes à examiner en profondeur les changements organisationnels requis.

La mise en œuvre d'un arbre des écarts modifie le processus de fixation des objectifs et de mesure. Elle exige une formation visant à mettre les compétences à niveau. Chez un client, nous avons constaté que le concept de composition des ventes était éludé depuis un an jusqu'au jour où l'écart pertinent, jusqu'alors positif, est devenu négatif. C'est alors devenu un enjeu clé pour

Figure 2

Personnel

- Compétences, expérience, style de gestion
- Ressources et budget
- Facteurs stratégiques et opérationnels

Structure

- Hiérarchie, matrice des responsabilités
- Fonctions

Objectifs

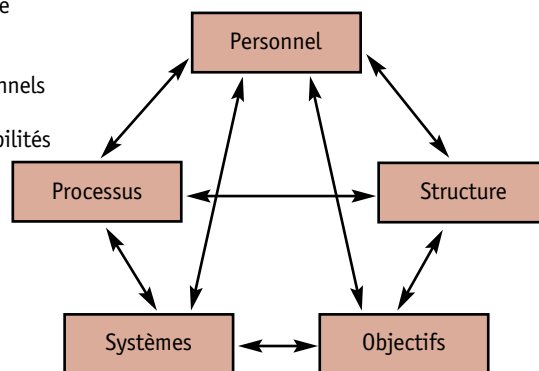
- Objectifs commerciaux
- Indicateurs de performance clés

Système

- Outils, règles
- Accès aux données, logiciels

Processus

- Documentation
- Flux des travaux, automatisation



les gestionnaires dans tous les services de l'entreprise. La leçon à en tirer est que le choix du moment et la patience sont décisifs dans les changements de comportement. Il faut aussi changer les processus et les systèmes; à quel stade les résultats seront-ils évalués? Comment seront-ils reliés à l'information existante? Enfin, la disponibilité de données fiables et précises, que l'on peut rapprocher des autres informations, contribuera à accroître la crédibilité de votre outil.

Nous avons constaté qu'en prototypant l'outil à l'aide de tableaux, on peut utiliser des données réelles pour favoriser l'élaboration d'un outil plus robuste, qui s'intègre aux processus d'examen et aux objectifs de performance existants. Cet exercice est également efficace pour décomposer la responsabilité à l'égard de la performance en ses parties constitutives. Dans l'exemple de la chaîne de détaillants d'essence, il serait bon d'attribuer au marketing, et non aux ventes, la responsabilité de la combinaison des catégories de supercarburants. De la même façon, le directeur régional a peu d'influence sur l'ouverture ou la fermeture des points de vente dans son secteur; c'est l'affaire de la responsabilité de la prospection.

Tout en préparant les bases de votre projet d'arbre des écarts, n'oubliez pas que la conception de l'arbre est un exercice propre à votre entreprise et qu'elle est capitale pour le succès futur de votre initiative. Le prix, le volume et la composition des ventes constituent le point de départ, mais une compréhension de l'entreprise est nécessaire pour passer à l'étape suivante. Nous avons constaté que les directeurs des ventes et du marketing expérimentés sont une bonne source d'information. C'est là que leur intuition peut être exploitée utilement. Ils sont habituellement reconnaissants de disposer d'indicateurs qui les aident à mieux cibler leurs efforts.

Un cycle d'amélioration continue sur la voie de l'excellence en matière de fixation des prix

L'arbre des écarts est une étape vers la prise de décisions plus sûres en matière de prix. Au bout du compte, en disposant d'une prévision de l'incidence sur le volume, compte tenu de différentes hypothèses de prix, vous pourrez prédire l'incidence sur les profits. En y ajoutant l'incidence à long terme sur la

fidélité des clients, vous disposerez d'un modèle complet. L'atteinte de cet objectif passe par plusieurs étapes.

Étant donné que l'arbre des écarts est créé à partir des données sur les opérations par élément, les écarts peuvent être décomposés en leurs parties constitutives. On peut diviser la branche de la composition des ventes en éléments clés pour voir quels compromis les clients ont fait et en quoi ces compromis ont influé sur l'entreprise. En cas de résultat négatif ou imprévu, on peut prendre des mesures pour remédier à la situation. Si le nombre de clients a diminué dans certaines régions mais que le reste de l'arbre semble concorder avec les résultats globaux, c'est peut-être qu'un concurrent a fait une per-


cée dans cette région. Si l'on observe des variations de prix qui ne cadrent pas avec les autres paramètres de l'entreprise, c'est peut-être que le directeur régional a procédé à des hausses de prix excessives.

L'élasticité est difficile à déterminer, car les variations de volume ne sont pas toutes dues à des variations de prix.


Une fois que le problème (ou le succès) a été correctement diagnostiqué, il est nettement plus facile de trouver une solution — un problème bien défini est à moitié résolu. Les cadres supérieurs commenceront naturellement par se pencher sur les questions de responsabilité que cet outil permettra de mettre au jour. Ils commenceront aussi par s'appuyer sur ce dernier pour prendre leurs décisions en matière de prix.

L'objectif ultime de cette démarche est d'acquérir une compréhension de l'élasticité des prix. L'élasticité des prix s'entend du taux de variation du volume observé en réaction à un certain taux de variation du prix. L'élasticité est difficile à déterminer, car les variations de volume ne sont pas toutes dues à des variations de prix. Cependant, grâce aux données tirées de l'arbre des écarts, vous pouvez commencer à présenter sous forme de tableaux l'historique des variations de prix et de volume. En complétant cette analyse par une analyse des gains et des pertes de performance, une chronologie des événements externes (par exemple les promotions) ou une étude des prix, on obtient une image encore plus précise. Enfin, une fois que l'on aura compris l'élasticité, on pourra élaborer des prévisions de volume et de marge en fonction du prix. Au lieu de gérer son entreprise selon son instinct en se fondant sur des modèles mentaux, on aura réussi à maîtriser le compromis prix/volume à l'aide d'un modèle objectif reposant sur de solides principes analytiques. ■

Scott Miller, CMA (smiller@pricingsolutions.com) est conseiller principal auprès de Pricing Solutions Limited. Jim Saunders (jsaunders@pricingsolutions.com) est associé au sein de cette même société.

A high-angle photograph of three business professionals in a meeting. A man with curly hair is leaning over a laptop, pointing at the screen. A woman is smiling and looking at the laptop. Another man is partially visible in the foreground, also looking at the laptop. The scene is set in a bright, modern office environment.

Manque-t-il quelque chose à votre « forfait satisfaction »?



Selon la sagesse populaire, le salaire, les avantages sociaux et d'autres aspects financiers sont des éléments importants qui assurent la satisfaction des employés. Mais quels éléments influent le plus sur la satisfaction globale des employés? Bien que les entreprises privilégient les aspects financiers, d'autres éléments du taux de satisfaction globale sont tout aussi importants, mais souvent négligés.

par Deborah Archambeault, Christopher M. Burgess et Stan Davis

Il est évident que des employés satisfaits jouent un rôle de premier plan dans la réussite d'une entreprise. Un taux de satisfaction élevé accroît la productivité, rehausse les niveaux de service et améliore les résultats financiers de l'entreprise. L'un des buts premiers de toute organisation devrait être de maintenir la satisfaction de ses employés. Or, un récent sondage mené par le Conference Board démontre que la satisfaction au travail a diminué au cours des neuf dernières années. Que devraient donc faire les entreprises? Selon la sagesse populaire, le salaire, les avantages sociaux et d'autres aspects financiers sont des éléments importants de la satisfaction des employés. Mais offrir de tels avantages à un employé insatisfait suffira-t-il à résoudre le problème? Peut-être dans le court terme, mais quelle entreprise dispose d'une source intarissable d'argent lui permettant d'acheter la satisfaction de ses employés?

En outre, une telle solution n'est pas très durable. En fait, les études démontrent que même si un salaire adéquat et d'autres avantages financiers sont essentiels pour assurer la satisfaction des employés, ce ne sont pas les seuls facteurs déterminants. Nous avons appris au cours des douze dernières années, en collaborant avec des PME, que les employeurs mettent souvent l'accent sur les aspects financiers, mais négligent les solutions gratuites ou peu coûteuses qui permettent d'accroître la satisfaction des employés. Nous proposons ci-dessous quelques avenues à explorer dans ce but.

Importance des divers aspects du « forfait satisfaction »

La liste des éléments qui contribuent à la satisfaction des employés — que nous appelons ici « forfait satisfaction » — englobe des aspects financiers et des aspects non financiers. Les premiers sont les composantes typiques du programme de rémunération et ont une incidence directe sur les finances des employés : salaire, primes, régime de retraite et avantages sociaux. Les seconds n'ont pas d'incidence directe sur leur situation financière : on pense ici à la confiance, à la communication, à la reconnaissance, aux défis à relever et à l'épanouissement personnel.

Dans le cadre du travail que nous faisons au sein des entreprises qui

désirent améliorer leurs systèmes d'évaluation du rendement, nous menons un sondage auprès des employés au début de chaque mandat afin de connaître l'importance qu'ils accordent à divers « avantages et gratifications ». Nous avons constaté que les aspects que les employés considèrent les plus importants sont très semblables d'une entreprise à une autre. Le tableau 1 présente un classement — du plus important au moins important — des éléments qui ont été sélectionnés dans les sondages menés dans bon nombre d'entreprises.

En fait, les études démontrent que même si un salaire adéquat et d'autres avantages financiers sont essentiels pour assurer la satisfaction des employés, ce ne sont pas les seuls facteurs déterminants.

Dans ce tableau, les aspects non financiers ont obtenu un taux aussi élevé ou plus élevé que plusieurs aspects financiers. Fait particulièrement intéressant, deux aspects liés à la communication, « Commentaires positifs de vos supérieurs » et « Possibilité de présenter vos idées à la direction » sont jugés comme plus importants que plusieurs éléments coûteux, tels que les primes en argent, les programmes d'études, les activités sociales et les congés.

Aspects qui ont une incidence sur la satisfaction

Comme le montre le tableau 1, les aspects financiers ont leur importance et, heureusement, il en va de même pour les autres aspects. Dans le cadre du sondage que nous menons au début d'un mandat, nous demandons aux employés leur opinion sur divers aspects du « forfait satisfaction » dans le poste qu'ils occupent, ainsi qu'une évaluation de leur satisfaction professionnelle globale. Les trois éléments qui ont une forte incidence sur la satisfaction globale des employés sont le salaire, un traitement équitable et la communication (le degré de satisfaction des employés par rapport au niveau et à la fréquence des communications au sein de l'entreprise). Cette liste n'est évidemment pas exhaustive, mais elle montre comment on peut rehausser le niveau de satisfaction des employés au moyen des deux aspects non financiers, sans toucher aux aspects financiers. À l'aide de ces trois éléments, nous allons présenter une brève analyse qui montre que le niveau de satisfaction globale des employés repose sur bien plus que leur satisfaction sur le plan salarial.

Comme de raison, l'on s'attend à ce que les employés qui sont très satisfaits de ces trois aspects affichent un taux de satisfaction globale supérieur. D'après nos sondages, les employés qui répondent à cette description (satisfaction élevée à l'égard du salaire, de la communication et de l'équité) ont un taux de satisfaction globale de 6,75 sur une échelle de 7 points, où 7 représente le degré de satisfaction ultime; comme prévu, il s'agit du groupe d'employés le plus satisfait. Mais, nous l'avons vu, les

Tableau 1

Quelle est l'importance des gratifications/avantages suivants?

(sur une échelle de 7 points, où 7 est considéré comme « très important »)

Régime de retraite	6,59
Programmes d'assurance	6,49
Commentaires positifs de vos supérieurs	6,35
Possibilité de présenter vos idées à la direction	6,07
Primes en argent	6,03
Mise en œuvre de vos propres idées	5,72
Participation à des équipes	5,68
Programmes d'études subventionnés par l'employeur	5,68
Activités sociales	5,06
Congés supplémentaires	5,04
Reconnaissance publique dans des journaux ou bulletins	4,28

entreprises n'ont pas toutes les moyens d'élever le degré de satisfaction à l'égard de la rémunération.

Ce qu'il y a d'étonnant, toutefois, c'est qu'un taux élevé de satisfaction globale ne repose pas uniquement sur un niveau élevé de satisfaction à l'égard de la rémunération. Même lorsque le niveau de satisfaction à l'égard de la rémunération est inférieur, si les employés ont l'impression que la direction traite avec eux de façon équitable et qu'ils sont satisfaits du mode de communication, nous avons constaté que les taux de satisfaction globale vont demeurer très élevés (6,41). En fait, comme l'illustre le tableau 2, le traitement équitable et la communication ouverte avec les employés peuvent être tout aussi efficaces pour atteindre un taux de satisfaction globale élevé qu'un taux élevé de satisfaction en matière de rémunération. Par exemple, les employés très satisfaits de la communication, mais moins satisfaits de la rémunération, ont obtenu un résultat global plus élevé (6,41) que ceux très satisfaits de la rémunération, mais moins satisfaits au plan de la communication (6,22).

En combinant de diverses façons les éléments du forfait satisfaction, on obtient différents niveaux de satisfaction professionnelle, mais la conclusion est claire : les employés ne se soucient pas uniquement de leur rémunération. N'oubliez pas que votre forfait satisfaction peut et doit être axé sur bien plus que ces trois éléments, mais il s'avère que ceux-ci ont une forte incidence sur la satisfaction globale et ils illustrent le rôle joué par les aspects non financiers.

Stratégies organisationnelles

Si vous croyez que votre entreprise pourrait tirer avantage d'un accroissement des niveaux de satisfaction, essayez d'observer les étapes suivantes :

- Soulignez le travail bien fait d'un employé, tant devant ses collègues (si c'est possible) qu'au cours d'un entretien particulier.
- Demandez aux employés leur avis sur les façons d'apporter des améliorations. Lorsque c'est possible,

mettez en œuvre leurs idées. Si ce n'est pas possible, prenez le temps d'en expliquer les raisons.

- Corrigez les impressions selon lesquelles les dirigeants font preuve de favoritisme (cela nuit grandement au moral des employés et fait souvent l'objet de plaintes de leur part) en matière de promotions, d'augmentations salariales et d'affectations; établissez des mesures claires et objectives, et discutez-en avec chacun des employés, dès le début.
- Soyez le plus ouvert possible lorsque vous avez à prendre des décisions difficiles et impopulaires, en faisant connaître les motifs de vos décisions. Avec le temps, les employés en viendront à se fier à votre jugement, sachant que vous avez pris la décision la plus équitable possible dans les circonstances.

Les employés accordent de l'importance au traitement équitable, à la communication ouverte et à un solide programme de rémunération. Comme l'indiquent les données, deux de ces aspects peuvent être améliorés moyennant peu ou pas de frais supplémentaires pour l'entreprise. Avec un peu

d'effort et d'empathie (et peut-être de formation), les cadres de premier niveau et de niveau intermédiaire peuvent exercer une influence considérable sur le degré de satisfaction de leurs employés. En établissant des processus clairs (et en les respectant) et en faisant montre de la plus grande transparence possible dans leurs communications, les dirigeants gagneront la confiance de leurs employés et pourront, ce faisant, effacer les frustrations accumulées au fil des ans par des employés qui auront reçu des augmentations de salaire modestes, qui auront eu à subir des communications imprécises, ou qui auront été victimes de décisions inexplicables ou inéquitables. ■

Deborah Archambeault et Stan Davis sont professeurs de sciences comptables à l'université du Tennessee, à Chattanooga. On peut les joindre aux adresses suivantes : Debbie-Archambeault@UTC.edu et Stan-Davis@UTC.edu.

Christopher M. Burgess (Chris.Burgess@PerformanceDelta.com) est fondateur et membre de l'équipe de direction de PerformanceDelta, LLC, firme de consultation spécialisée dans l'amélioration des méthodes d'évaluation du rendement au sein des institutions financières.

Table 2

Rémunération, traitement équitable et communication par rapport à la satisfaction professionnelle

(satisfaction professionnelle mesurée sur une échelle de 7 points, selon laquelle 7 = « très satisfait »)
(■ Taux de satisfaction élevé □ Taux de satisfaction faible)

Satisfaction à l'égard de la rémunération	Traitement équitable	Satisfaction par rapport à la communication	Satisfaction professionnelle globale
■	■	■	6,75
□	■	■	6,41
■	■	□	6,22
□	□	■	6,15
■	□	□	5,98
■	□	■	5,89
□	■	□	5,72
□	□	□	5,23

Gouvernance d'entreprise : gestion des risques et de la performance tout au long du cycle économique

Une éventuelle reprise ne fera pas disparaître les récessions. Les cycles économiques — qui, par définition, comportent des hauts et des bas — n'ont rien d'un phénomène passager. Si les entreprises sont prêtes à accepter ce principe, la question clé est alors de savoir comment elles peuvent adopter une gestion des risques fiable tout au long d'un cycle pour générer une performance durable.

par Wim A. Van der Stede

Comme les performances apparemment exceptionnelles en période de boom doivent être analysées avec autant de sérieux que les baisses de rendement ou les pertes pures et simples en période de contraction, j'aime bien parler d'« examen approfondi fiable ». Toutefois, cette expression ne signifie pas absence totale de risque. Le risque est et reste le fondement de l'entreprise. Il permet l'innovation, la prise de risques calculés, et un mélange d'initiatives testées et non testées. Dans le même ordre d'idées, le terme « performance durable » ne désigne pas les résultats des entreprises qui ont enregistré des rendements exceptionnels en période d'expansion, mais qui ne doivent leur survie qu'à des plans de sauvetage. La performance durable doit être entendue au sens propre : viable à long terme. L'examen approfondi fiable et la performance durable constituent les deux piliers du présent article. Tous deux relèvent de ce que j'appellerai la gouvernance d'entreprise et sont liés à une dimension temporelle importante, à savoir l'ensemble du cycle économique et le long terme.

Conjoncture difficile

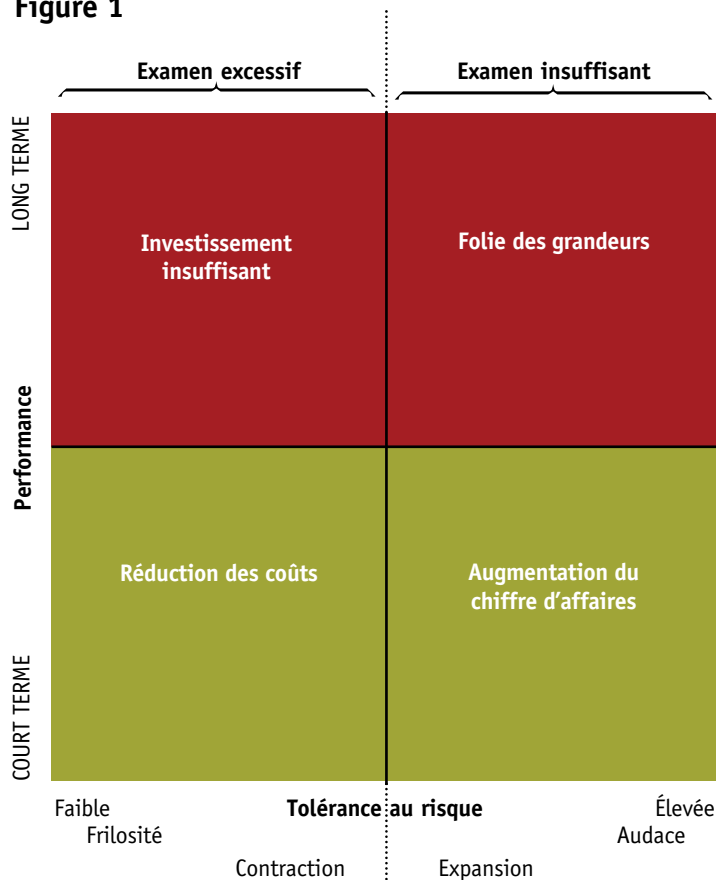
Lorsque les affaires vont bien et que les résultats sont conformes ou supérieurs aux attentes, les entreprises sont moins prudentes et plus complaisantes. Mais elles ont souvent des réactions opposées lorsque les choses se gâtent (les cibles ne sont pas atteintes ou pire, l'entreprise subit des pertes) : elles ont alors tendance à réagir de façon excessive et à trop se serrer la ceinture. Cette réaction est sans doute naturelle, mais elle résulte aussi de l'approche dite de la gestion par exceptions, que les organisations appliquent parfois aveuglément. Ainsi, elles portent leur attention principalement, si ce n'est exclusivement, sur ce qui pose problème, considérant que tout va bien quand les résultats sont conformes ou supérieurs aux attentes. Ironie du sort, certaines pratiques de gestion des risques renforcent intrinsèquement ce déséquilibre. C'est notamment le cas des outils purement quantitatifs qui ne remontent pas assez loin en arrière et, par conséquent, donnent généralement une image artificiellement positive — par exemple, à la fin d'un boom. Quelles que soient les origines ou les éléments expliquant de telles tendances, le point essentiel à retenir est qu'en gros, le niveau d'examen approfondi est inversement proportionnel à la performance, et évolue de façon asymétrique par rapport à celle-ci.

Parlons d'abord de la relation inverse entre l'examen approfondi et la performance. Dans le sillage de la crise, des voix s'élèvent pour demander au gouvernement d'agir, tout le monde est prêt à écouter les gestionnaires de risque et les journaux d'affaires regorgent d'articles sur la gestion des risques. C'est aussi vrai depuis le début de la crise actuelle que ce le fut après les débâcles d'Enron, de WorldCom et d'autres sociétés au début des années 2000. Ces scandales comptables ont donné naissance à un tas de politiques sur la gouvernance d'entreprise et sur le contrôle interne partout dans le monde. Cela dit, quand la crise prend fin et que l'expansion reprend ses droits, le discours change. Les actionnaires bénéficient de rendements élevés, et la volonté de procéder à un examen approfondi disparaît rapidement, ou pire, est considérée comme une entrave aux résultats.

Or, non seulement y a-t-il une corrélation inverse entre l'examen approfondi et la performance, mais il semble aussi y avoir une relation asymétrique entre la réaction trop forte à de piètres résultats d'une part, et le niveau de scepticisme raisonnable lorsque les résultats sont bons, d'autre part. En d'autres termes, beaucoup d'entreprises sont moins enclines à analyser un bénéfice exceptionnel qu'une perte exceptionnelle. Pourtant, comme on le constate quand on fait le bilan des crises, les bénéficiaires exceptionnels sont souvent annonciateurs d'un problème. Ils peuvent signifier que les membres de la direction ont été trop ambitieux, qu'ils ont pris trop de risques ou qu'ils ont trop privilégié le court terme.

Par conséquent, les entreprises oscillent généralement entre un examen insuffisant et un examen excessif, le premier découlant d'une bonne performance, et l'autre, d'une mauvaise. Un examen insuffisant est souvent le corollaire d'une période d'expansion : le chiffre d'affaires est alors la priorité, que l'on soutient par des plans de croissance audacieux et trop optimistes, une attitude volontariste, des exigences de conformité minimales et, souvent, des faiblesses dans les contrôles. Il en résulte souvent une « folie des grandeurs » qui prend la forme d'investissements risqués et d'acquisitions mal avisées. À l'inverse, lorsque l'examen devient excessif, on serre la vis en période de contraction. On assiste alors à une réduction des coûts, à une raréfaction des investissements (même s'ils sont rentables), à un assainissement des bilans et à des désinvestissements (parfois réalisés à vil prix) sous l'effet d'une trop grande frilosité, d'une

Figure 1



crainte exagérée d'un éventuel procès, ou d'autres attitudes étouffantes et protectrices. Aucun de ces deux extrêmes ne semble idéal.

Regardons, par exemple, le tableau de la figure 1. Sur la droite du tableau, lorsque la conjoncture est bonne et le capital, facile à obtenir, les entreprises sont optimistes, prêtes à prendre des risques et trop confiantes, et s'accrochent à un examen insuffisant. Leur tolérance au risque est élevée, et elles ont tendance à mettre l'accent sur l'expansion, souvent même au mépris du danger en raison des retombées à court terme de la croissance sur le résultat (effets rapides des économies réalisées, amortissement de certains coûts ou exclusion d'autres à titre d'éléments exceptionnels). Cependant, les synergies créatrices de valeur sur lesquelles s'appuie cette « folie des grandeurs » se matérialisent rarement à long terme. Ici, la dimension temporelle du phénomène est importante, et c'est ce qu'illustre l'axe vertical du tableau. Alors qu'un examen imparfait et une prise de risque supérieure à la normale peuvent, en phase d'expansion, se traduire par des rendements à long terme inférieurs à la moyenne, leurs effets à court terme sur la performance semblent souvent positifs.

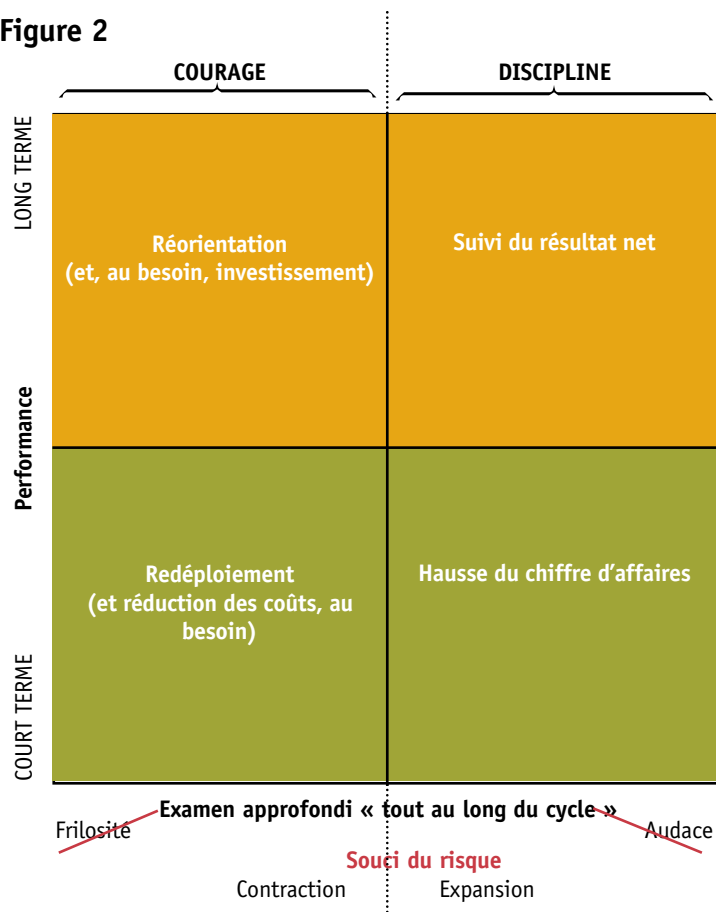
Sur la gauche du tableau, on voit que lorsque la conjoncture se détériore et que les résultats sont médiocres ou inférieurs aux attentes, les entreprises ont tendance à redevenir trop frileuses – leur tolérance est faible et elles osent de moins en moins prendre de risques. Pour résoudre leurs problèmes de rentabilité, elles commencent souvent par faire ce qu'il y a de plus simple : elles réduisent les coûts, diminuent les budgets de R-D et relèvent les critères à respecter pour accepter des projets d'immobilisations, ce qui les amène souvent à ne pas investir suffisamment dans des projets par ailleurs prometteurs. Encore une fois, les effets à court terme de ces mesures sont souvent rapides et visibles, compte tenu de la réduction des coûts et de la baisse connexe des charges ponctuelles – mais les effets à long terme sont plus discutables, car ces mesures limitent souvent la durabilité de la création de valeur, de l'efficacité et de la compétitivité. De telles mesures semblent pouvoir améliorer le résultat à court terme, mais elles pourraient mettre l'avenir de l'entreprise en péril.

La question est alors la suivante : comment les entreprises peuvent-elles, dans les périodes de prospérité, avoir la discipline nécessaire pour surveiller à la fois leur chiffre d'affaires et leur résultat (donc, ne pas se lancer dans une expansion démesurée) et, dans les périodes difficiles, avoir le courage non seulement de réduire les coûts mais aussi de redéployer leurs actifs et de réorienter les investissements en vue du long terme? Bref, comment l'examen approfondi des entreprises peut-il être calibré tout au long du cycle économique pour qu'elles maintiennent une juste conscience du risque? C'est ce qu'illustre la figure 2.

Remarquez que dans la figure 2, les quadrants du haut ne sont pas verts comme ceux du bas. Ils sont orangés pour signaler un danger. Cela signifie que les entreprises ne doivent pas chercher à éliminer le risque intégralement, ni même croire qu'elles peuvent y parvenir. Une prise de risque modérée est essentielle pour obtenir des résultats à long terme, ce qui implique nécessairement une part d'incertitude. Après tout,

le risque est ce qui sépare la bonne décision des bons résultats, si l'on considère que même les bonnes décisions raisonnables prises à l'issue d'un examen adéquat ne sont pas toujours synonymes de bonne performance. Mais plus les entreprises seront conscientes des risques tout au long du cycle, plus elles ont de chances d'obtenir de bons résultats.

Figure 2

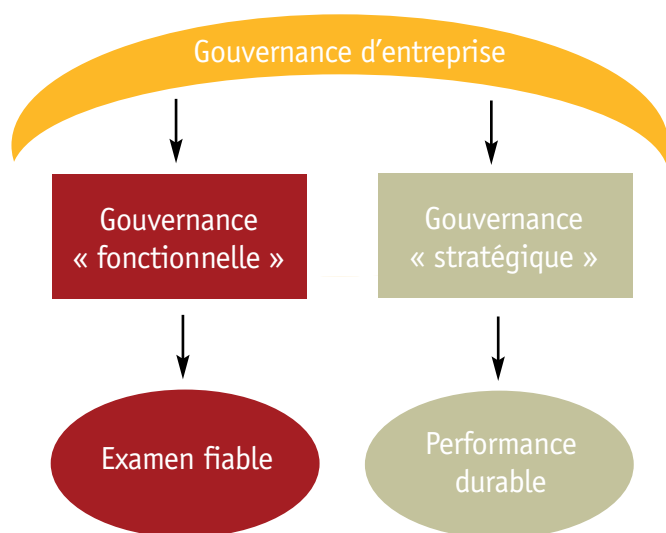


Gouvernance d'entreprise

Le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise permet de résumer les points ci-dessus et englobe l'examen approfondi fiable et la performance durable, mettant l'accent sur la manière dont les entreprises peuvent les harmoniser¹.

Tel que le montre la figure 3, à droite, la gouvernance d'entreprise comprend ce qu'on appelle la gouvernance « stratégique », qui concerne la performance à court et à long terme – d'où l'expression « performance durable » (par opposition à sa variante à courte vue). À gauche, on voit la gouvernance « fonctionnelle », qui concerne la conformité, la gestion des risques ou l'examen approfondi, également à court et à long terme, d'où l'expression « examen approfondi fiable ». Quelle que soit la terminologie employée, le concept contient essentiellement trois éléments : la performance, l'examen approfondi et la dimension temporelle, ce dernier élément rendant compte du souci du long terme et expliquant les expressions examen approfondi « fiable » et performance « durable ».

Figure 3



Malgré son caractère abstrait, ce cadre conceptuel fait écho aux approches concrètes de la gestion des risques, comme l'Enterprise Risk Management (ERM) du COSO². Lorsqu'on analyse la définition formelle donnée dans l'ERM, on constate qu'elle pose en principe que la gestion des risques consiste en un outil destiné à donner une assurance raisonnable de la réalisation des objectifs de l'entité, ce qui lie directement le risque (assurance) à la performance (objectifs). Ce faisant, en se référant à la « tolérance au risque » et en mettant l'accent sur l'assurance « raisonnable », cette définition laisse aussi entendre que le risque doit être géré, et non éliminé. Par conséquent, la gestion du risque ne vise pas seulement à prévenir les problèmes, mais aussi à susciter de bonnes choses. De plus, la définition du COSO fait mention du conseil d'administration, de la direction et d'autres membres du personnel – indiquant ainsi que la gestion des risques doit s'étendre à toute l'organisation et non demeurer un exercice réservé à la haute direction ou à un comité désigné. Les étudiants en gestion de la performance citaient de la même manière plusieurs de ces aspects comme des conditions de la performance durable. Même si la performance et la conformité peuvent être séparées, elles ne sont pas indépendantes. Que l'on adopte un point de vue axé principalement sur la gestion de la performance ou sur la gestion des risques, il est difficile de considérer l'une sans considérer l'autre, surtout dans une perspective à long terme.

Cependant, des études montrent que souvent, les entreprises abordent encore la performance et la gestion des risques séparément. Par exemple, une étude suggère que les entreprises mettent en place l'ERM surtout pour répondre aux pressions réglementaires et aux exigences de la gouvernance fonctionnelle³. Cela signifie qu'elles ne le font pas parce qu'elles y trouvent un intérêt pour leurs affaires, mais parce qu'elles y sont contraintes. Mais lorsqu'on les interroge sur les avantages de la gestion des risques, les mêmes entreprises font d'abord allusion aux répercussions favorables pour la performance : la gestion des risques leur permet de prendre des décisions plus

éclairées, d'obtenir un meilleur consensus de la direction, de responsabiliser davantage la direction, de mieux atteindre les objectifs stratégiques et d'utiliser le risque comme un outil concurrentiel. Sans surprise, elles mentionnent également des avantages en ce qui concerne la conformité, notamment l'amélioration des pratiques de gouvernance et des communications avec le conseil d'administration. Elles citent même des avantages liés à la neutralisation des cycles, comme la diminution de la volatilité des bénéfices et la hausse de la performance. Si la conformité est ce qui motive, bien malgré elles, beaucoup d'entreprises à s'engager dans la gestion des risques, cette étude tend à indiquer que les avantages sont surtout liés à la performance. Elle montre aussi que la gestion des risques et la gestion de la performance ne devraient pas être contradictoires ni contre-cycliques. En fait, l'examen approfondi et la rentabilité, de même que l'examen approfondi et la stabilité des bénéfices (le contraire de la volatilité des bénéfices) semblent s'améliorer l'un l'autre.

Des efforts raisonnables

Malheureusement, il n'y a pas de solution simple pour gérer ou prévenir un ralentissement économique. Mais j'espère avoir bien expliqué la tendance à la dissociation qui semble prévaloir entre gestion du risque et gestion de la performance. Ce phénomène peut même sembler trop banal pour qu'on en parle. Mais poser les questions délicates, même lorsque personne d'autre ne prend le temps de le faire dans l'ivresse des succès du moment, est plus difficile qu'il n'y paraît – et les exemples sont nombreux. En ce qui concerne la crise actuelle, il aurait été intéressant de se demander si la finance du nouveau millénaire était vraiment la panacée annoncée. En réalité, comme l'explique Mervyn King, gouverneur de la Banque d'Angleterre, on reprochait aux banques qui décidaient de ne pas investir dans les instruments financiers complexes, dont les risques étaient sous-estimés ou mal compris, d'être ennuyeuses⁴. Par ailleurs, une surveillance judicieuse doit être encouragée à l'échelle de l'organisation. La gestion des risques ne concerne pas que la structure et les systèmes, mais également la culture organisationnelle. S'il n'y a pas de surveillance satisfaisante dans une organisation, tout le monde pense que quelqu'un d'autre a tenu compte des risques – une erreur courante qui ne fait qu'aggraver le gonflement de la bulle.

Wim A. Van der Stede est professeur de comptabilité et de gestion financière (CIMA) à la London School of Economics and Political Science. Vous pouvez communiquer avec lui par courriel à w.van-der-stede@lse.ac.uk ou par téléphone au +44 (0)20 7955 6695.

¹ *Enterprise Governance: Getting the Balance Right*, IFAC/CIMA, 2004 (www.cimaglobal.com/enterprisegovernance) — en anglais uniquement.

² Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf), septembre 2004.

³ Gates, Stephen, "Incorporating Strategic Risk into Enterprise Risk Management: A Survey of Current Corporate Practice," *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 18, No. 4, pp. 81-90, automne 2006.

⁴ Mervyn King, gouverneur de la Banque d'Angleterre (BBC : *Governor Attacks City Risk-taking*, 28 avril 2008).

Surmonter les obstacles

Matthew Scott, CMA, montre qu'il est utile de rester optimiste durant les périodes de difficultés économiques.

par Andrea Civichino

Matthew Scott, CMA, est toujours prêt à relever un nouveau défi.

Et malgré la crise qui sévit dans le secteur manufacturier canadien, son équipe et lui ont de bonnes raisons de rester optimistes.

Matthew Scott est directeur de l'exploitation et du développement stratégique pour ZTR Control Systems — société créée il y a plus de vingt ans par quatre entrepreneurs locaux de London, en Ontario, dans le but de fournir au secteur ferroviaire des locomotives à plus faible consommation de carburant et plus respectueuses de l'environnement. D'autre part, ZTR Control Systems conçoit et met en œuvre des systèmes de surveillance et de contrôle pour divers secteurs d'activité. L'entreprise se concentre plus particulièrement sur le secteur ferroviaire, la production d'énergie électrique et l'équipement industriel. La division des actifs reliés de ZTR propose des solutions de suivi à distance et de gestion des systèmes. À cette fin, le quatuor a aussi créé TR Electronic North America — source de revenu et de trésorerie destinée à financer la totalité de la R-D de ZTR Control Systems. De plus, la société compte une division PointGuard — une division de télésurveillance et de gestion de systèmes qui offre un éventail de solutions matérielles et logicielles, de contrôles intégrés et de mécanismes de commande des procédés.

« Il est difficile de rassembler trois entités très diverses à l'intérieur d'une même structure générale, indique M. Scott. Il s'agit de trois activités très différentes et chacune des divisions



Photo: Steve Grimes, London



possède sa propre clientèle, sa propre stratégie et sa propre vision. Nous regroupons le tout au sein d'une même entreprise, mais chacune a très certainement son identité bien à elle », ajoute-t-il.

Matthew Scott s'est joint à l'équipe de ZTR à la fin des années 1990 et il y est demeuré trois ans avant de quitter l'entreprise pour relever d'autres défis. Ingénieur dans l'âme, il a fondé et dirigé sa propre société de vente et de service de produits informatiques, mais il a néanmoins conservé des liens étroits avec son ancien employeur. Après avoir assumé des fonctions toujours plus importantes au sein de Bell Canada et de Honda Manufacturing of Canada en finances, ingénierie, exploitation et planification, il est retourné chez ZTR lorsque le poste de directeur de l'exploitation et du développement stratégique est devenu vacant : il avait le sentiment « d'avoir ce qu'il fallait pour remplir ce rôle ».

« J'avais déjà travaillé là-bas et j'étais au courant de nouvelles initiatives qu'ils mettaient en place, explique-t-il. Mon rôle de directeur de l'exploitation et du développement stratégique est unique, même pour une entreprise de taille moyenne. Sur le plan stratégique, mon travail comporte des tâches de planification, d'expansion des affaires, de recherche de nouveaux partenaires pour notre société et de direction des organisations par le biais d'un processus de planification stratégique. Mes responsabilités comprennent aussi des activités plus traditionnelles. J'aime ce travail parce que je collabore avec les autres membres de l'équipe de direction pour établir l'orientation et mettre en œuvre les plans... C'est très gratifiant. »

Au cours de la brève période qui s'est écoulée entre le départ et le retour de Matthew Scott, ZTR a suivi un parcours ascendant. Quatre ans plus tard, le chiffre d'affaires a quasiment doublé. Selon le directeur, la croissance a été bonne au Canada et aux États-Unis, tout comme les exportations en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Afrique, en Inde et au Pakistan.

En 2005, ZTR a reçu de la chambre de commerce de London le titre d'entreprise de l'année pour son rendement exceptionnel, ses réalisations commerciales, ses innovations dans le service sur les produits et son engagement au sein de la collectivité. La même année, la société a aussi remporté le titre provincial pour l'Ontario.

Aujourd'hui, Matthew Scott consacre la majeure partie de son temps aux activités de TR Electronic. Même si l'entreprise est satisfaite des progrès et des succès enregistrés au cours des dernières années, l'équipe est consciente des défis qui l'attendent.

« La situation de TR est difficile, car nous sommes largement tributaires du secteur manufacturier, observe M. Scott. Cependant, nous réalisons des gains intéressants et nous sommes déterminés à soutenir le secteur d'activité. Malgré le contexte économique actuel, nous devons continuer à faire progresser l'organisation : rencontrer de nouveaux partenaires, assurer une gestion judicieuse des stocks, réaliser des analyses de marché et offrir un soutien constant à la clientèle.

« Il existe de nombreux acteurs bien connus dans le secteur de l'usinage automatique et TR a toujours eu de la difficulté à

faire valoir son image de marque, mais nous nous sommes positionnés comme un fournisseur qui contribue à favoriser le caractère concurrentiel de la production nord-américaine. Nous défendons cette position et avons mis en place le soutien nécessaire. Nous réalisons des gains. Nos ventes ont grimpé de 25 % aux États-Unis. Au Canada, nous accusons un léger retard, mais nos résultats sur le marché américain sont bons et d'après moi, c'est grâce à la place que nous y occupons. Nous ne sommes pas le fournisseur le moins cher, nous n'offrons pas des produits bas de gamme, mais nous proposons des solutions qui permettent vraiment aux fabricants de rester concurrentiels. Maintenant, notre défi, c'est de réussir à vendre nos produits dans cette conjoncture difficile. »

Matthew Scott précise que ses diplômes de l'Université de Western Ontario en génie électrique et en informatique ainsi que son titre de CMA l'aident à piloter la société durant cette période éprouvante.

« M'inscrire au programme conjoint CMA/MBA de l'Université Queen's me paraissait une bonne décision, et mon choix s'est effectivement révélé judicieux, indique-t-il. Cette expérience a été l'une des plus enrichissantes de ma vie. Je voulais suivre le programme parce que la mise en œuvre de solutions techniques à des problèmes de gestion a toujours été ma force. J'ai une formation en génie et en informatique, et c'est le domaine où je me suis toujours senti le plus à l'aise. Je possédais les compétences techniques, mais la formation de CMA m'est apparue la façon la plus naturelle de parfaire mes compétences sur le plan stratégique et financier. »

Grâce à son titre de CMA, M. Scott a vu s'ouvrir devant lui de nombreuses autres perspectives, notamment la possibilité de redonner à la collectivité un peu de ce qu'il avait reçu. Lorsqu'il n'est pas occupé à analyser des investissements, à gérer des systèmes financiers ou à réaliser des vérifications pour ZTR et TR, il siège au conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif local appelé Western Area Youth Services (WAYS). Il est aussi un membre actif de l'équipe de services aux nouvelles entreprises de Tech Alliance, une organisation qui fournit des conseils de démarrage aux entrepreneurs locaux pour les aider à élaborer leurs plans d'affaires. De plus, à l'école de commerce de l'Université Queen's, il est conseiller pour les projets sur les nouvelles entreprises, le commerce international et les services consultatifs de gestion.

Matthew Scott croit fermement qu'il est important de prendre le temps de planifier, de prendre des décisions éclairées, de les mener à terme et, en fin de compte, d'évaluer les résultats financiers.

« La taille de notre entreprise me convient. Pour moi, il s'agit de prendre du recul, de considérer l'organisation dans son ensemble et de m'assurer que nous prenons les décisions à grande échelle plutôt que de nous laisser absorber par des problèmes secondaires. La clé du succès, c'est de s'attaquer aux nouveaux défis de front. ■

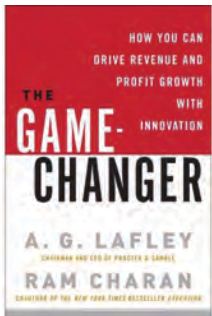
Andrea Civichino est rédactrice en chef de *CMA Management*.



Quand l'innovation change la donne

The Game-Changer, de A.G. Lafley et Ram Charan

Compte rendu par Patrick Buckley, CMA, Ph. D.



Dans bien des secteurs d'activité, la banalisation des produits entraîne une baisse de la rentabilité. Dans leur ouvrage intitulé *The Game-Changer*¹, A.G. Lafley et Ram Charan proposent de contrer ce phénomène au moyen de l'innovation continue.

Respectivement chef de l'exploitation de Procter & Gamble (P&G) et consultant

de renom en gestion, MM. Lafley et Charan préfèrent l'innovation à d'autres méthodes d'accroissement de la rentabilité comme le contrôle des coûts (qui est une stratégie défensive) et les regroupements d'entreprises (qui ne devraient être réalisés qu'une fois toutes les possibilités intéressantes épuisées). L'innovation, au contraire, est renouvelable à l'infini.

Lorsque M. Lafley a pris la tête de P&G, en 2000, après une longue carrière au sein de l'entreprise, il s'est servi de l'innovation comme tremplin pour opérer un redressement. Lorsque j'ai feuilleté *The Game-Changer*, je m'attendais à y trouver l'histoire des succès de M. Lafley à la barre de l'entreprise. J'y ai plutôt découvert de nombreuses observations sur des entreprises prospères et sur des tendances touchant l'ensemble de l'industrie.

L'ouvrage regorge d'exemples qui illustrent comment l'innovation modifie les règles du jeu de la concurrence. Les innovations perturbatrices sont plus susceptibles de changer la donne que les innovations graduées. Il y a quelques années, un fabricant de pièces de bicyclettes a connu une période de ralentissement à la suite d'un repli du marché. La demande de pièces de luxe a cessé quand Lance Armstrong, sept fois champion du Tour de France, a pris sa retraite. L'entreprise a retrouvé le chemin de la prospérité après avoir redéfini son environnement concurrentiel avec une innovation perturbatrice : des vélos à changement de vitesse automatique faciles à utiliser et s'adressant aux cyclistes du dimanche — un nouveau créneau.

The Game-Changer traite notamment de l'innovation axée sur le consommateur. P&G a constaté que ses efforts étaient beaucoup mieux ciblés lorsque, en plus de faire appel à des groupes de discussion traditionnels, elle s'est mise à l'étude des marchés par immersion. Cette forme de recherche marketing consiste, par exemple, à vivre avec des consommateurs et à travailler dans de petits magasins. Elle est particulièrement utile dans les pays en développement, où les employés de P&G sont issus d'un milieu beaucoup plus favorisé que sa clientèle cible.

MM. Lafley et Charan font une distinction entre innovation et invention. Les innovations sont des inventions rentables ou qui présentent un réel potentiel de rentabilité. Une entreprise est beaucoup plus susceptible d'innover si elle axe ses stratégies sur les besoins des consommateurs plutôt que sur les progrès technologiques. Plutôt que de promouvoir toutes les inventions que son laboratoire de recherche-développement jugeait valables sur le plan technologique, un fabricant de produits chimiques a décidé de n'appuyer que les innovations. Cette nouvelle stratégie est efficace depuis que l'entreprise a modifié sa structure pour regrouper des employés du marketing, de la fabrication et de la recherche qui, auparavant, travaillaient isolément.

L'ouvrage traite également de l'incidence de l'interaction sociale sur le processus d'innovation. Une façon de favoriser l'interaction sociale consiste à apporter des changements structurels, comme l'a fait le fabricant de produits chimiques. Une autre avenue consiste à modifier la composition des groupes envoyés en formation. Traditionnellement, à P&G, les activités de formation réunissaient des chefs des différentes unités opérationnelles ou fonctionnelles. Maintenant, P&G juge plus efficace d'envoyer toute une équipe de direction d'un seul coup.

Les auteurs résument leur message en huit principes : placez le consommateur au centre de vos préoccupations, visez l'atteinte d'objectifs réalistes, avez les stratégies de croissance sur des projets novateurs, allez de l'avant en vous appuyant sur vos principales forces, créez des structures organisationnelles qui soutiennent l'innovation, élaborer des systèmes vous permettant de transformer les concepts novateurs en produits commerciaux, faites la promotion d'une culture d'interaction et embauchez des leaders qui favoriseront l'innovation. À la fin de chaque chapitre, des questions éclairantes viennent renforcer ces principes.

The Game-Changer présente également d'autres façons de conserver une longueur d'avance sur la concurrence grâce à l'innovation. Enfin, les entreprises progressistes prennent la mesure de l'innovation au moyen de divers indicateurs, comme le nombre de prototypes testés auprès des consommateurs, le délai de développement de chaque prototype et le nombre d'employés qui travaillent à des projets d'innovation et deviennent au bout du compte des gestionnaires. Les entreprises qui obtiennent de bons résultats sur tous ces plans modifient vraiment les règles du jeu sur leur marché. ■

Patrick Buckley, CMA, Ph. D., est analyste de système. Il est établi à Ottawa.

¹A. G. Lafley et Ram Charan. *The Game-Changer: How You Can Drive Profit Growth with Innovation*, New York, Crown Business, 2008.



Générer des rendements lorsque les marchés sont défavorables

Tels des surfeurs emportés au large par le ressac et qui se demandent s'ils pourront prendre une autre vague, les investisseurs s'interrogent aujourd'hui sur leurs stratégies de placement comme jamais ils ne l'ont fait dans l'histoire moderne.

par Craig A. Machel

La débâcle des marchés boursiers mondiaux a eu un effet radical sur la majorité des portefeuilles de placements. Pourquoi? Parce que l'investisseur moyen dépend de la hausse de ces marchés pour gagner de l'argent.

C'est un lieu commun d'affirmer que l'investisseur est tributaire de la progression des marchés pour réaliser des gains — mais c'est aussi une aberration. En effet, l'évolution des marchés est imprévisible en soi, et contrairement à ce que les modèles financiers veulent nous faire croire, les marchés ne sont pas censés offrir des rendements de 8 % à 10 % tous les ans — ce qu'ils n'ont d'ailleurs pas toujours fait.

Prenons par exemple la moyenne Dow Jones des industrielles (MDJI) pour illustrer la croissance de l'économie et des marchés aux États-Unis. Entre 1900 et 2008, cet indice a enregistré un rendement annuel moyen de 7,2 %, ce qui est plutôt bon. Il s'agit cependant d'un rendement indiciel : il ne tient pas compte des dividendes, des frais, des impôts ni de l'inflation — autant d'éléments déterminants pour établir le rendement obtenu par un investisseur. Qui plus est, la loi de la moyenne parvient peut-être, en un siècle, à aplanir les rendements malgré les hauts et les bas de la Bourse, mais force est d'admettre que ceux qui ont un tel horizon de placement sont assez rares...

En étant un peu plus réalistes avec les données et en analysant la MDJI sur des périodes de 20 ans (un horizon plus





raisonnable pour l'épargne-retraite), nous découvrons un scénario bien différent des rendements annuels supérieurs à 7 %. Depuis 1900, nous pouvons observer 88 périodes mobiles de 20 ans. Or la MDJI a généré un rendement annuel moyen composé de 9,6 % ou plus durant neuf de ces périodes (c'est-à-dire neuf fois seulement en plus de 100 ans). En outre, pour huit de ces périodes, les rendements correspondent à ce qui a débouché sur la bulle technologique de la fin des années 1990. Par conséquent, en plus d'un siècle, les rendements annuels moyens les plus élevés ont précédé l'une des pires bulles dont l'éclatement a eu pour effet d'effacer la plupart des gains que les investisseurs avaient réalisés. Ce que l'histoire nous montre, en fait, c'est qu'il n'y a aucune raison que les marchés produisent tel ou tel rendement pendant une période donnée. Ils ont été, sont et resteront sans doute imprévisibles.

Alors pourquoi tant d'investisseurs se mettent-ils à la merci des fluctuations des marchés? Probablement parce qu'ils ne savent pas qu'ils ont une autre option. On peut en effet participer aux marchés boursiers et réaliser des gains sans dépendre de leurs hausses, grâce à une méthode de placement non corrélée et plus subtile qu'on appelle stratégie de couverture.

Stratégie à long terme

En 1949, A.W. Jones, considéré comme le père de l'industrie des fonds de couverture (appelés aussi « fonds spéculatifs »), a présenté cette stratégie novatrice par rapport aux placements boursiers traditionnels. Se rendant compte du caractère imprévisible des marchés, il a mis au point une méthode dont l'efficacité ne dépendait pas de la capacité à prédire

l'évolution des marchés. Dans une lettre adressée à ses associés, il l'a décrite comme suit : « Pour un fonds entièrement couvert, le risque de marché est nul, et tous les gains nets ou toutes les pertes nettes sont attribuables à la sélection des titres, bonne ou mauvaise, mais en aucun cas aux fluctuations des cours. »

Depuis plusieurs décennies, les fonds de couverture permettent aux investisseurs bien nantis de réaliser des gains, quelles que soient les conditions des marchés. À l'heure actuelle, il existe de nombreuses stratégies qu'on peut mettre en œuvre. Dans les lignes qui suivent, nous nous pencherons sur la méthode originale de M. Jones : la stratégie positions longues/positions courtes (ou acheteur-vendeur).

Depuis plusieurs décennies, les fonds de couverture permettent aux investisseurs bien nantis de réaliser des gains, quelles que soient les conditions des marchés.

Une véritable stratégie positions longues/positions courtes a pour but de générer des rendements et de réduire les pertes au minimum, quelle que soit l'orientation du marché. Pour ce faire, il faut bâtir un portefeuille composé à la fois de placements attrayants et en croissance (positions longues) et de placements peu intéressants mais surévalués, dont la valeur devrait chuter (positions courtes). En détenant le même nombre de positions longues et de positions courtes, le gestionnaire du fonds de couverture est en mesure de dégager des rendements positifs supérieurs et des rendements négatifs inférieurs, par rapport à ceux du marché en général. Rien de plus logique quand on y pense : peu importe que le marché soit à la hausse ou à la baisse, car la moitié d'un portefeuille composé de positions longues et de positions courtes devrait y gagner. C'est pour cela que la plupart des gestionnaires qui mettent en application cette stratégie s'en tirent plutôt bien malgré la volatilité actuelle (sans oublier qu'ils affichent des résultats très solides sur des marchés plus favorables).

Dans le cas des fonds de couverture, c'est le gestionnaire qui fait la différence, pas les marchés. L'efficacité d'une stratégie positions longues/positions courtes dépend du savoir-faire du gestionnaire et de sa capacité à choisir les bons titres. Tous les fonds axés sur une stratégie



positions longues/positions courtes ne se valent pas. Heureusement, il est facile de les évaluer et de trouver une stratégie de couverture véritable; il suffit d'analyser cinq facteurs clés :

Structure du fonds : La première chose à examiner dans un fonds de couverture est sa structure. L'indépendance à l'égard des associés fait-elle partie intégrante du fonctionnement et de la sécurité du fonds? Cette structure est-elle bien documentée? Il s'agit ici de déterminer si les activités du fonds sont supervisées par des tiers. Le manque d'indépendance et une reddition de comptes insuffisante soulèvent des doutes quant à l'intégrité et à la sécurité d'une société. Ils sont d'ailleurs au cœur des fraudes récentes de fonds de couverture très médiatisés.

Processus de placement : La deuxième chose à observer dans un fonds de couverture est la méthode employée pour les investissements. Quels sont les paramètres établis par les gestionnaires du fonds? Vont-ils mettre en pratique une véritable stratégie positions longues/positions courtes ou est-il qu'ils y dérogent? Enfin, le processus de placement est-il suivi à la lettre? Les gestionnaires ont-ils déjà fait un gros pari ou pris une orientation ponctuelle, ou la stratégie positions longues/positions courtes a-t-elle été appliquée depuis la création?

Niveau d'endettement : Quelle est la limite d'endettement du fonds? Comment et quand le fonds utilise-t-il le levier financier? Les fonds axés sur une stratégie positions longues/positions courtes ont généralement un ratio maximal d'endettement de 2:1. (À des fins de comparaison, ce ratio pour un acheteur d'une première maison est de 4:1.) Le recours au levier financier est nécessaire pour mettre en œuvre une telle stratégie, mais il est bon de choisir un fonds dont le niveau d'endettement est faible.

Limite de capacité : L'actif total d'un fonds peut avoir une incidence sur le succès de sa stratégie, quelle qu'elle soit. Le fonds fixera-t-il un plafond afin de s'assurer qu'il reste assez souple pour exécuter sa stratégie? Les fonds de couverture agissent proactivement pour réaliser leurs gains et

protéger leur capital. Un fonds avec des actifs de plusieurs milliards de dollars ne peut tout simplement pas modifier ses positions assez rapidement sans nuire à son propre rendement. Vous devez donc trouver un fonds qui a établi un plafond suffisant pour demeurer efficace.

L'objectif d'une véritable stratégie positions longues/positions courtes est de générer des rendements et de réduire les pertes au minimum, quelle que soit l'orientation du marché.

Incitatifs des gestionnaires : Finalement, vous devez étudier les incitatifs offerts aux gestionnaires de portefeuille. Le fonds offre-t-il une rémunération liée aux résultats? De même, les gestionnaires et les dirigeants sont-ils personnellement engagés dans le fonds? Le désir de limiter les pertes et de générer des gains est d'autant plus fort que les gestionnaires de portefeuille comptent parmi les principaux porteurs de parts.

En cette période prolongée d'incertitude, la prudence exige des investisseurs qu'ils explorent des solutions moins volatiles pour protéger leur épargne. Nous ne sommes pas obligés de compter sur les marchés pour assurer notre retraite, c'est ce que A.W. Jones a compris il y a plus de 60 ans. Il a conçu une stratégie qui diminue les risques associés à l'imprévisibilité des marchés, et qui permet de faire croître le capital et de générer des rendements indépendamment des fluctuations boursières. Cette stratégie a donné des résultats à l'époque — et elle continue de le faire.

Un fonds de couverture axé sur une véritable stratégie positions longues/positions courtes peut améliorer le profil risque/rendement de votre portefeuille. En fait, les vraies stratégies de couverture constituent un élément important d'un portefeuille bien diversifié. Grâce aux cinq facteurs d'évaluation des fonds de couverture, vous êtes maintenant en mesure d'investir dans cette catégorie d'actif et de faire un choix judicieux. Vous pourrez ainsi surfer sur la vague avec plus de constance et de prévisibilité, ce qui vous permettra d'avoir une meilleure perspective pour votre style de vie futur et vos plans de retraite. ■

Craig A. Machel, FMA, CIM, FCSI, (cmachel@blackmont.com) est conseiller en placement et gestionnaire de portefeuille associé chez Blackmont Capital Inc.

Les opinions exprimées dans cet article n'engagent que l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles de Blackmont Capital Inc.



Des fournisseurs de TI qui ne sont pas à la hauteur

Le recours aux TI comporte inévitablement une certaine dépendance à l'égard de tiers fournisseurs. Mais si la performance de ces derniers n'est pas à la hauteur des attentes, l'entreprise cliente peut en subir de sérieux contrecoups.

par Jacob Stoller

« Dirigez votre entreprise et laissez-nous nous occuper de la technologie. » Cette affirmation semble tout à fait pertinente du point de vue de l'acheteur de TI. Après tout, les gestionnaires ne sont-ils pas plus productifs dans leur propre champ d'activité que lorsqu'ils essaient de résoudre des questions informatiques? Mais attention, il y a un piège : si la performance des fournisseurs de TI n'est pas à la hauteur, l'entreprise cliente peut avoir beaucoup de mal à s'en sortir.

Il s'ensuit donc un véritable exercice d'équilibriste. D'une part, les entreprises doivent être confiantes que les fournisseurs s'acquitteront de leurs mandats, sinon la relation d'affaires n'a que peu de valeur. D'autre part, il faut que les gestionnaires soient conscients de leurs dépendances et des dangers potentiels qu'elles comportent, surtout si l'on tient compte de l'instabilité actuelle de nombreuses entreprises, qu'elles soient ou non du secteur des TI. « En ce moment, les entreprises doivent vraiment examiner de près leurs relations avec les fournisseurs », explique Andy Woyzbun, analyste principal chez Info-Tech Research Group de London (Ontario).

Diverses circonstances peuvent avoir une incidence sur les relations avec les fournisseurs. Selon Michael Kolm, vice-président, Approvisionnement stratégique chez PricewaterhouseCoopers de Toronto, « rares sont les fournisseurs qui cessent leurs activités pendant la durée d'un mandat, mais ils sont nombreux à subir des changements majeurs en cours de route ». À titre d'exemple, les sociétés de technologie sont souvent l'objet d'acquisitions, ce qui modifie leurs priorités et leur approche commerciale. Il peut aussi arriver qu'un fournisseur, par exemple à la suite d'une restructuration, décide de mettre un terme à une partie de ses activités. « Nous vivons une période intéressante, affirme John Le Blanc, conseiller principal à la Banque Scotia. Au cours de l'année qui vient, nous assisterons à une certaine rationalisation dans tous les secteurs d'activité. »

Quels que soient les problèmes particuliers que pourrait connaître un fournisseur, ce qui importe,



selon Andy Woyzbun, c'est de bien comprendre les conséquences probables d'une non-livraison et d'élaborer un plan d'atténuation du risque. Pour ce faire, il recommande d'examiner quatre aspects principaux : l'achèvement des projets, les services en cours, l'accès aux compétences et le logiciel. « Il s'agit en fait de passer en revue la liste des dépendances, explique-t-il, et d'identifier celles qui sont les plus cruciales. »

Par exemple, un retard dans le déploiement d'une nouvelle application pourrait conduire un projet d'affaires dans une impasse. Si un service continu, comme les télécommunications ou l'hébergement d'applications, éprouve des problèmes, il peut en résulter une interruption des activités de l'entreprise. Par ailleurs, l'indisponibilité de certaines compétences-clés peut avoir une incidence sur l'assistance technique ou sur les mises à jour cruciales. Le fait que l'on retire soudainement du marché une application logicielle peut priver une entreprise des outils dont elle a besoin pour la gestion de ses affaires au quotidien.

L'achèvement des projets vient en tête de liste, car c'est le problème le plus répandu. « Il s'agit probablement du plus grand risque auquel vous êtes exposé, de dire Andy Woyzbun. Ce qu'il faut faire — et je crois qu'il s'agit



d'une bonne stratégie en général dans le présent contexte économique —, c'est de s'en tenir à des projets relativement courts ou de scinder les plus gros projets en plusieurs éléments, de manière à pouvoir au moins tirer profit des réalisations intermédiaires. En procédant ainsi, on réduit le risque de se retrouver bloqué par un projet à moitié réalisé. »

La dépendance à l'égard de services continus comporte aussi des risques considérables. Dans le cas de services relativement simples, comme le téléphone ou Internet, ce qui importe avant tout, c'est de connaître différents fournisseurs. Andy Woyzbun recommande d'établir des relations avec ces fournisseurs avant que ne survienne quelque problème que ce soit, car ils seront vraisemblablement très sollicités si l'un des grands fournisseurs ferme ses portes. « Si vous avez déjà établi le contact avec ces gens, explique-t-il, il est alors beaucoup plus facile de passer en tête de file. »

L'élaboration d'un plan

Dans le cas de services plus complexes, comme l'hébergement et la gestion d'équipement par un fournisseur de service, il faut prévoir plus de préparation. « Si votre équipement se trouve en colocalisation chez un fournisseur, explique Andy Woyzbun, et que ce dernier a des difficultés financières qui vous incitent à vous retirer, quel est votre plan de transition? Qui est le propriétaire du matériel? Vous ou le fournisseur? Qui sont les concurrents? Pouvez-vous réagir rapidement? Cela ressemble à un plan de reprise après sinistre. »

Les conventions de services comportent souvent des dépendances plus considérables. Michael Kolm parle souvent de l'apparition d'une « troisième vague » d'impartition pour décrire ces situations où les fournisseurs mettent au point, puis hébergent et gèrent des applications personnalisées pour le compte de leurs clients. Malgré l'attrait qu'exerce sur les gestionnaires la possibilité de « sous-traiter et ne plus y penser », il reste que, selon Michael Kolm, une telle approche passive constitue une erreur. « Il y a de nombreux problèmes en ce domaine, explique-t-il. Il faut préserver la connaissance du fonctionnement de l'application, de l'architecture globale de l'entreprise du point de vue du réseau et de l'infrastructure, ainsi que dans une perspective de gestion des données. Bon nombre de ces projets échouent justement parce que le client n'a pas su fournir le niveau de surveillance requis et qu'il aurait eu besoin d'un plus grand savoir-faire pour pouvoir les mener à terme. »

Selon Michael Kolm, les entreprises confient souvent de tels projets en sous-traitance, parce qu'elles n'arrivent pas à recruter les candidats compétents au Canada. Or, la dépendance à l'égard de fournisseurs, qui est le troisième aspect cité par Andy Woyzbun, est particulièrement risquée lorsque leurs employés ont développé une connaissance approfondie des activités d'une entreprise. Il est donc recommandé d'entretenir des relations personnelles avec ces employés, ce que peu d'entreprises se donnent la peine de faire. « Il faut être en mesure de joindre ces personnes si leur employeur a fermé boutique ou s'il a dû mettre à pied un employé dont vous connaissez la valeur », explique Andy Woyzbun.

En ce qui concerne la dépendance à l'égard du code logiciel, il y a peu à craindre dans le cas de gros joueurs comme Microsoft, mais il peut en être autrement s'il s'agit d'un petit fournisseur de logiciel. « Souvent, vous avez accès à de petits fournisseurs de logiciel qui offrent un produit fantastique, du personnel fantastique, des idées fantastiques, mais qui n'ont ni les ressources ni la profondeur voulues, affirme John Le Blanc. Vous devez donc surveiller leur santé financière. Dans certains cas, nous suivons effectivement de près les états financiers de telles sociétés. »

Le contrat d'entierement (aussi appelé contrat de dépôt entre les mains d'un tiers) peut constituer une autre façon d'atténuer le risque. En vertu d'une telle entente, le code source du logiciel est conservé par un fiduciaire, qui le rend public si la société qui en est propriétaire devient insolvable ou incapable de remplir ses obligations. Ainsi, la maintenance du logiciel peut être assurée même si le fournisseur connaît des ennuis. John Le Blanc souligne que l'on doit absolument veiller à ce que le code conservé par le fiduciaire soit mis à jour régulièrement.

L'examen des dépendances ne permet pas uniquement de déceler les faiblesses du fournisseur; il peut aussi aider l'entreprise à bien cerner ses problèmes. En effet, comme l'explique John Le Blanc, l'analyse attentive des différents contrats peut également devenir l'occasion de déterminer si les acheteurs ont une idée claire de ce dont ils ont besoin et de ce qu'on leur vend. Selon lui, « à titre de clients, nous avons souvent tendance à tout mettre sur le dos du fournisseur, alors que parfois, nous avons notre large part de responsabilité. Avons-nous affecté les bonnes personnes? Avons-nous créé des attentes irréalistes? Notre plan d'affaires était-il viable dès le départ ou s'agissait-il plutôt d'un plan déraisonnable? »

La situation économique est aussi en train de forcer certains fournisseurs à réévaluer leurs contrats. « Nous recevons des appels des uns et des autres, de souligner Michael Kolm. Nous offrons un programme dont bénéficient un certain nombre de fournisseurs de service. Il vise notamment à déterminer s'ils parviennent à percevoir tous les honoraires auxquels ils devraient avoir droit dans le cadre de leurs relations d'affaires. » Lorsqu'un fournisseur est en mauvaise posture, les premières victimes sont souvent les clients qui ont conclu des contrats non rentables. Du jour au lendemain, le client peut se rendre compte que le contrat qu'il a signé et qui lui semblait trop beau pour être vrai, l'était effectivement. ■

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

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	
Accountemps	37
www.accountemps.com	800-803-8367
Fujitsu	4 ^e couv.
www.fujitsu.ca/scanners	800-263-8716
Meloche Monnex	2 ^e couv.
www.MelocheMonnex.com/smac	866-269-1371



Les éthiciens s'attaquent à l'esclavage et à la servitude dans les entreprises

L'esclavage existe au Canada. Des entreprises et des consommateurs signent des contrats et prennent des décisions d'achat aveuglément, sans savoir qu'ils font partie du problème.

par John Cooper

Imaginez un hôtel chic dans une grande ville canadienne. Dans une salle de réunion bien équipée, des gens d'affaires discutent. Il n'est question ni d'appareils électroniques, ni de pièces d'automobile, ni d'idées de marketing, ni d'un nouveau produit. À l'ordre du jour : la traite d'êtres humains et le commerce d'esclaves sexuels.

Transportons-nous de l'autre côté du globe, dans une usine. Des travailleurs suent sang et eau afin de rembourser des dettes déraisonnables qui ne cessent d'augmenter. Leur milieu de travail n'est pas sécuritaire et ils ne sont pas rémunérés pour leurs heures supplémentaires. Ces travailleurs fabriquent des produits qui seront vendus pour une bouchée de pain au Canada.

Ces deux scènes sont reliées entre elles — par des aspects comme la demande, la coercition, l'argent et l'exploitation des personnes — et sont la cible d'activistes qui exhortent les gens d'affaires à revoir leurs pratiques.

La nécessité de doter le monde des affaires d'un code d'éthique est au cœur du problème. Selon Harvey Wah Chan, directeur de l'approvisionnement éthique à la coopérative Mountain Equipment Coop (MEC), il faut veiller à ce que la chaîne d'approvisionnement soit aussi respectueuse de l'éthique que possible. Pour ce faire, les entreprises doivent s'approvisionner auprès d'usines qui traitent bien les travailleurs, les rémunèrent correctement et respectent les lois environnementales.

Dernièrement, Harvey Wah Chan a prononcé une conférence intitulée *Slavery and the City* en compagnie de Benjamin Perrin, professeur adjoint de droit à l'Université de la Colombie-Britannique et professeur associé au Liu Institute for Global Issues, un institut de recherche sur des questions



émergentes à portée politique. Cette conférence abordait une véritable crise humanitaire : l'esclavage « moderne ». Elle traitait surtout des aspects économiques de ce réseau mondial invisible et des moyens que les consommateurs, les entreprises et les employés peuvent prendre pour faire changer les choses.

Dans le contexte des affaires, l'esclavage est difficile à définir. Il englobe l'esclavage sexuel, où principalement des femmes et des enfants sont contraints à la prostitution, et la servitude pour dettes, souligne Lorraine Smith, consultante indépendante et associée de Canadian Business for Social Responsibility (CBSR), un organisme sans but lucratif dont les membres se sont donné pour mission d'inciter les entreprises canadiennes à améliorer leur performance et à faire des choix respectueux de l'éthique.

« Il y a différentes façons de voir les choses, explique-t-elle. La plupart des gens ne considèrent pas ces formes d'exploitation comme de l'esclavage, car il existe des degrés divers. Prenons la servitude pour dettes — lorsqu'une personne doit travailler pour rembourser une somme qu'on lui a avancée.



Cette forme courante d'esclavage est souvent le lot des travailleurs migrants dans les pays en développement. Ils quittent leur région parce qu'on leur a promis un emploi ailleurs, puis ils doivent rembourser leurs frais de transport et de logement. »

Benjamin Perrin, qui possède une formation en commerce international, dit que la traite des êtres humains a souvent des ramifications dans les secteurs des services, du taxi, du commerce électronique, du camionnage et de l'hôtellerie.

Le trafic d'êtres humains au Canada

La conférence prononcée récemment au Liu Institute donnait des pistes permettant de saisir l'ampleur du problème, qui va de l'utilisation du Web pour vendre des êtres humains à la location de locaux dans les hôtels pour créer des « salles de montre » pour le « cheptel humain ». Au Canada, la traite de personnes rapporte des millions de dollars par année aux criminels, soit quelque 280 000 \$ par année par victime.

Benjamin Perrin exhorte les entreprises de tourisme à se doter d'un code de conduite (des renseignements sont disponibles au www.thecode.org), à adopter une politique de tolérance zéro à l'égard des pratiques commerciales contraires à l'éthique et à former leurs employés à la reconnaissance d'éventuelles infractions.

« Nous espérons que des grandes chaînes d'hôtels s'engageront sur cette voie, ajoute-t-il. Sans Internet ni hôtels, ni motels ni téléphones cellulaires, la plupart des trafiquants d'êtres humains seraient incapables d'exercer leurs activités. »

Du côté de la chaîne d'approvisionnement, des entreprises comme MEC s'efforcent d'influencer leurs fournisseurs. MEC applique une stratégie en trois volets en matière d'approvisionnement éthique :

- des vérifications d'usines effectuées par les responsables des achats chez MEC, des vérificateurs et la Fair Labour Association (organisme indépendant ayant pour mission de contrer les ateliers de misère partout dans le monde);
- des mesures correctives qui visent à trouver des solutions en bâtissant une relation de confiance avec les dirigeants d'usine, en donnant du pouvoir aux travailleurs et en collaborant avec l'industrie;
- un programme d'engagement communautaire visant à faire circuler l'information et à appuyer et promouvoir l'approvisionnement éthique à l'échelle locale.

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
roberthalf.ca

1.888.400.7474
roberthalfmr.ca

Robert Half International

 **Robert Half®**



« Une grande partie des produits que nous achetons sont des produits techniques pour lesquels nous utilisons des matériaux haut de gamme, fait valoir Harvey Wah Chan. Nous travaillons avec des matériaux qui doivent être fabriqués sous licence. Bien que MEC vérifie activement les différents maillons de sa chaîne d'approvisionnement, les populations pauvres ou peu scolarisées sont vulnérables, car des gens acceptent les emplois qu'on leur propose et sont finalement contraints au travail forcé. »

Les conditions de travail abusives peuvent prendre diverses formes : amendes pour aller à la toilette, salaire de misère, insalubrité, travail des enfants, discrimination fondée sur la race, le sexe ou les croyances, etc. MEC est à l'affût des situations où les travailleurs sont pénalisés, prend des mesures pour les corriger et s'attache à éliminer la coercition psychologique, physique et financière.

Harvey Wah Chan admet qu'il n'est pas toujours facile d'user de son influence pour modifier les comportements des fournisseurs. Par exemple, certaines usines produisent un petit nombre d'articles pour MEC, en vertu de contrats à court terme. Ayant une courte vue, elles font peu de cas des avantages à long terme d'une amélioration des conditions de travail.

Il faut également tenir compte des coûts. « Nous pouvons augmenter le prix d'un article, mais quand vient le temps de passer à la caisse, la tolérance des consommateurs n'est pas illimitée, poursuit Harvey Wah Chan. L'équilibre est difficile à trouver. »

Malgré tout, les pratiques commerciales éthiques sont « un coût nécessaire, car c'est l'intégrité de nos produits qui en dépend, précise-t-il. Par le passé, les entreprises qui se souciaient de l'intégrité d'un produit se demandaient : « Est-il bien fait? Répond-il aux besoins de la clientèle? Le vendons-nous à juste prix? » Maintenant, nous nous préoccupons également des conditions environnementales et sociales entourant sa fabrication. »

L'Outdoor Industry Association, dont MEC est membre, a un comité qui s'intéresse aux questions d'intégrité, précise Harvey Wah Chan. « Ce groupe s'emploie à définir les normes, puis à en faire des références. »

Lorraine Smith ajoute qu'il est essentiel que les entreprises regardent la réalité en face et qu'elles commencent à s'informer — sur la composition et la provenance de leurs produits, particulièrement —, à se fixer des objectifs de changement et à se constituer des

réseaux entre pairs de l'industrie. Elle souligne également que des organismes comme l'Organisation internationale du travail (www.ilo.org) de l'ONU peuvent aider les entreprises à trouver des façons de promouvoir le changement.

Toujours selon Lorraine Smith, on constate des manquements à l'éthique partout dans le monde, y compris au Canada. Ce problème complexe aux multiples ramifications requiert souvent des recherches minutieuses et un engagement considérable de la part des entreprises.

S'attaquer au problème

À la base, les entreprises doivent adopter un code de conduite régissant leurs relations avec les fournisseurs et précisant comment elles veilleront au respect de normes sociales et éthiques. Elles peuvent également se doter de programmes de mise en œuvre qui incluent des activités de formation pour les fournisseurs, des contrats d'approvisionnement à long terme et un engagement à jeter des ponts entre les cultures.

Il est important que les entreprises fassent savoir à leurs clients comment et pourquoi elles comptent opérer un changement, croit Lorraine Smith.

« Fait intéressant, les entreprises qui gèrent la conformité sociale de leurs fournisseurs constatent que ceux qui ont une bonne performance et qui respectent les normes sont également ceux qui offrent la meilleure qualité et livrent leurs produits à temps, observe-t-elle. En général, une usine propre, qui traite bien ses travailleurs et qui comprend bien les règles est une entreprise bien gérée. Quand les produits viennent d'une telle usine, les profits sont plus élevés. »

En ce qui concerne les attitudes du consommateur canadien, la clientèle du MEC se compose surtout de personnes qui ont des préoccupations sociales et environnementales. La plupart des entreprises canadiennes ne sont pas nécessairement à l'avant-garde des pratiques éthiques, même si des entreprises comme HBC et Les Vêtements de sport Gildan se démarquent par leurs pratiques socialement responsables.

« L'essentiel du débat se déroule aux États-Unis, affirme Harvey Wah Chan. C'est étonnant, car le Canada se perçoit comme une nation socialement responsable. Nous nous berçons d'illusions. Le Canada semble très heureux de rester au second plan. »

Lorraine Smith abonde dans le même sens, mais ajoute que même si le côté pratique, le prix et la qualité demeurent déterminants, l'attitude des consommateurs évolue. Elle cite à ce propos une étude de la maison de sondage Globescan, selon laquelle « les Canadiens sont relativement plus susceptibles [que leurs pairs] de punir une entreprise en raison de sa [piètre] performance sociale. » Toutefois, « peu de gens comprennent la complexité des problèmes et sont conscients de leur propre pouvoir économique. En général, les consommateurs ne comprennent pas grand-chose à l'industrie mondiale. Même ceux qui se considèrent socialement engagés ont du mal à prendre des décisions. Il incombe donc aux entreprises de s'assurer qu'elles font affaire avec des fournisseurs respectueux de la loi. » ■

John Cooper est un auteur établi à Whitby, en Ontario.



memberperks™

Comme membre, vous disposez d'un accès exclusif à un nombre toujours croissant de **rabais de la part de plus de 300 partenaires nationaux et locaux** sur différents produits et services allant des ordinateurs aux repas, en passant par les chaussures et les voyages. Ces entreprises sont:



commencez à
économiser

6COUOWI26L

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

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

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.

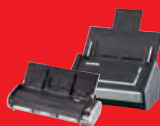
ScanSnap S1500 – \$595 (PDSF – Les revendeurs sont libres de l'offrir à un prix plus bas)

(Version de luxe comprenant Rack2-File 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/



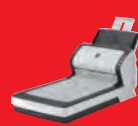
ScanSnap
pour Mac



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