

DES STRATÉGIES À DÉCOUVRIR

www.managementmag.com



MC

# Management

MAI 2010 5,50 \$

La planification  
est-elle devenue  
trop compliquée?

Pour évoluer et  
innover, il faut  
prendre des risques

Darcy Boyce, B.Sc. (Écon.), MBA, CMA  
Ministre d'État, ministère des Finances

## Le tableau d'ensemble

Pour l'élaboration des politiques  
gouvernementales, Darcy Boyce  
dispose d'un atout de taille : sa  
formation de CM

# L'assurance en 1, 2, 3 étapes faciles



## pour les membres de CMA Canada

Pourquoi l'assurance devrait-elle être compliquée? En tant que membre de **CMA Canada**, vous méritez – et obtenez – une attention particulière en faisant affaire avec TD Assurance Meloche Monnex.

Premièrement, vous pourrez économiser grâce à nos tarifs de groupe avantageux.

Deuxièmement, vous bénéficierez d'une excellente couverture tout en ayant la possibilité de choisir le niveau de protection adapté à vos besoins.<sup>1</sup>

Troisièmement, vous profiterez d'un service exceptionnel.

Chez TD Assurance Meloche Monnex, notre objectif est de vous simplifier la tâche afin que vous puissiez choisir votre couverture en toute confiance. Après tout, nous sommes à votre service depuis 60 ans!

Demandez  
une soumission et  
vous pourriez



**GAGNER**  
1 des 2 Honda  
Insight hybrides  
**PLUS 3 000 \$**  
d'essence!<sup>\*</sup>  
(ou 30 000 \$  
comptant)

Programme d'assurance recommandé par



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

# 1 866 269 1371

Lundi au vendredi, 8 h à 20 h

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

**TD Assurance Meloche Monnex est le nom d'affaires de SÉCURITÉ NATIONALE COMPAGNIE D'ASSURANCE, laquelle souscrit également le programme d'assurances habitation et auto. Le programme est offert 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.

<sup>1</sup>Certaines conditions et restrictions s'appliquent.

<sup>\*</sup>Aucun achat requis. Le concours se termine le 14 janvier 2011. Valeur totale de chaque prix : 30 000 \$, y compris la Honda Insight EX et une carte-cadeau d'essence de 3 000 \$. Les chances de gagner dépendent du nombre d'inscriptions admissibles reçues. Le gagnant devra répondre à une question d'habileté mathématique. Concours organisé conjointement avec Primum compagnie d'assurance. Peuvent y participer les membres ou employés et autres personnes admissibles de tous les groupes employeurs ou de professionnels et diplômés qui bénéficient d'un tarif de groupe accordé par les organisateurs. Le règlement complet du concours, y compris les renseignements sur l'admissibilité, est accessible sur le site [www.melochemonnex.com](http://www.melochemonnex.com). Le prix peut différer de l'image montrée.

Honda est une marque de commerce de Honda Canada inc., qui n'est pas associée à cette promotion et ne la commandite d'aucune façon.

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

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



## Assurance

Meloche Monnex



## Planifier l'avenir

De nos jours, les entreprises exercent leurs activités dans un environnement dynamique. Elles en sont venues à réaliser l'importance de gérer les risques et leurs interactions — au-delà des risques bien connus ou faciles à quantifier. Conjugués à d'autres événements ou conditions, même des risques en apparence négligeables, dont on se dit qu'ils ne se produiront jamais, peuvent causer des dommages. Malheureusement, dans un passé récent, plusieurs cas ont mis en évidence le manque de prudence de certaines équipes de direction en matière de gestion du risque.

Dans son article intitulé « La gestion de la performance de l'entreprise selon le risque : perspectives d'avenir », Gary Cokins explique que l'on peut aborder simplement le risque en affirmant qu'il y a un plus grand nombre d'événements possibles que d'événements qui se produisent dans les faits. Des pratiques de gestion du risque efficaces contrebalancent l'incertitude, en ce sens qu'elles reconnaissent et évaluent de façon approfondie tous les risques potentiels. Elles ont pour objectif une volatilité moindre, une meilleure prévisibilité, une diminution du nombre de surprises et la capacité de rebondir rapidement après un événement de risque. Par conséquent, la gestion du risque fait partie intégrante de la gestion d'une entreprise. Si l'on peut calculer les probabilités des résultats possibles, on peut ensuite déterminer comment réagir devant les surprises et les résultats auxquels on ne s'attendait pas.

Que l'on parle de gérer le risque ou d'établir des objectifs, tant pour vous que pour votre organisation, tout est une question de planification de l'avenir. Joseph Toste, CMA, se penche sur le rôle et sur les avantages de la planification — et sur la façon dont celle-ci, au moyen des bons outils et en simplifiant le processus à l'échelle de l'organisation et de l'effectif, peut rendre les objectifs organisationnels plus faciles à atteindre. L'auteur laisse entendre que, bien qu'utiles et valables, des outils de planification tels que la carte stratégique, le tableau de bord équilibré et le processus budgétaire traditionnel sont trop compliqués et difficiles d'emploi; de plus, ils n'engagent pas la plupart des « abeilles ouvrières » dans le processus. Parce que ces outils sont spécialisés, à peine quelques personnes dans une organisation les maîtrisent assez bien pour les utiliser. Joseph Toste discute de l'utilisation d'un plan stratégique personnel (PSP) — une méthode simple mais efficace de transmettre le message à tous les membres d'une organisation. Comme il l'indique, le PSP de chaque employé contribue à la stratégie globale et permet l'appropriation et l'engagement indispensables à sa réalisation. Qu'il s'agisse de planifier l'avenir d'une organisation ou votre propre avenir, un processus simple est indispensable à la réalisation de vos objectifs.



**Andrea Civichino**  
Rédactrice en chef



**Directrice de la publication** Suzanne K. Godbehere  
Vice-présidente, Marketing et communications  
905 949-3106  
sgodbehere@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

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

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

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

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

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

### Tirage et administration

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 2010

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

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

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

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

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

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

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

Canada



Articles de fond



**16 La planification est-elle devenue trop compliquée?**

Les outils de planification tels que la carte stratégique, le tableau de bord équilibré, le modèle BRRT et même le processus budgétaire traditionnel sont compliqués et difficiles d'emploi; de plus, ils n'engagent pas la plupart des « abeilles ouvrières » dans le processus.

par Joseph Toste, CMA



**22 La gestion de la performance de l'entreprise selon le risque : perspectives d'avenir**

Dès qu'une organisation atteint la prospérité, elle devient frileuse et ne prend plus de risques. Prendre des risques, même si ces risques sont calculés, est essentiel pour que les organisations évoluent et innovent.

par Gary Cokins



**28 La constatation de fuites de revenus**

Dans le cas des entreprises qui concluent des opérations complexes avec leurs clients et dont les systèmes entretiennent des interactions tout aussi complexes, il est possible que l'on ait « laissé de l'argent sur la table ».

par Anthony Choe



**31 PORTRAIT  
Le tableau d'ensemble**

Pour l'élaboration de politiques gouvernementales, Darcy Boyce dispose d'un atout de taille : sa formation de CMA.

par Andrew Brooks

## Chroniques

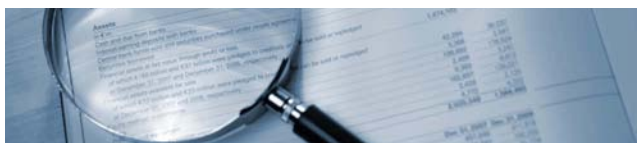
### 10 Ressources humaines



**L'ingrédient manquant dans le développement des talents.** Le fait d'avoir de bons leaders et de bons collègues est essentiel à l'obtention de bons résultats; c'est d'ailleurs pour cette raison que les entreprises investissent dans la formation en leadership. Mais qu'en est-il de l'aptitude à se laisser diriger?

*par Samantha Kerr Hurwitz, CMA et Marc Hurwitz*

### 13 Stratégies d'entreprise



**L'information facultative dans les rapports annuels : plus révélatrice qu'il n'y paraît.** Les entreprises ont plus de latitude quant à l'information à communiquer. Il ne faut pas faire fi des informations que les entreprises fournissent volontairement lorsqu'on établit, revoit ou lit un rapport annuel.

*par Merridee Bujaki et Bruce McConomy*

### 34 Technologie de l'information



**Le contrôle des coûts du sans-fil.** Grâce à la révolution du sans-fil, les employés sont devenus plus productifs – mais à quel prix? Dans bien des entreprises, les télécommunications représentent l'un des principaux postes de dépenses.

*par Jacob Stoller*

### 36 Perspectives planétaires



**La Banque du Canada fête ses 75 ans.** Malgré des hauts et des bas, la Banque du Canada continue de promouvoir la stabilité économique.

*par John Cooper*

## Rubriques

### 6 Dans les revues

#### Environnements productifs

- Tirer parti de la valeur des consultants
- Le repérage des fraudes comptables et des camouflages
- Le « travail factice »



### 8 Échos et points de vue

#### Faits récents et informations utiles

- Les employés recherchent une relation à long terme avec leur employeur
- Logiciel : Front Row Solutions
- Événement
- La communication efficace peut contribuer à fidéliser les meilleurs employés
- Manuels de l'IFAC de 2010

## Dans le prochain numéro

- Les investissements étrangers



## Tirer parti de la valeur des consultants

Chaque année, des entreprises consacrent des milliards de dollars aux honoraires de consultants. Elles ont recours à leurs services dans le but d'atteindre des niveaux de performance supérieurs. Bien souvent, ces consultants obtiennent des résultats extraordinaires, moyennant de grands frais.

À eux deux, les experts de la consultation à l'échelle internationale Gordon Perchthold et Jenny Sutton, auteurs du livre intitulé *Extract Value from Consultants*, observent l'évolution du secteur du service-conseil depuis plus de 50 ans. Même s'ils travaillaient comme associés et associés directeurs dans des sociétés de conseils internationales, ils ont souvent participé à des réunions axées davantage sur des questions internes que sur le service à la clientèle.

« Nous croyons sincèrement que le recours au bon type de consultants, pour les bonnes raisons, peut apporter une valeur importante aux entreprises, en remettant en question et en structurant la réflexion, en dépassant le statu quo et en favorisant le passage de l'idée à l'action », explique Gordon Perchthold. « Trop souvent, les entreprises laissent les consultants dicter où, quand et comment ils fourniront de la valeur, ajoute Jenny Sutton. Étant donné le climat économique actuel, le moment est venu pour les hauts dirigeants et les gestionnaires de retourner la situation et de prendre les rênes... depuis la première visite du consultant jusqu'à la fin de sa mission. »

Ce livre aborde notamment les thèmes suivants : la valeur que les experts apportent à votre équipe, la façon dont les consultants font augmenter les revenus de l'entreprise, la manière de recruter des consultants, de les diriger et de maximiser votre pouvoir grâce à un processus d'appel d'offres bien structuré, des listes de contrôle de gestion et des pratiques exemplaires.

Gordon Perchthold et Jenny Sutton. Greenleaf Book Group Press. ISBN : 978-1-90832-035-6.

## Le repérage des fraudes comptables et des camouflages

D'après un rapport publié en 2008 par l'Association des examinateurs certifiés de fraude, les entreprises aux États-Unis perdent 7 % de leur chiffre d'affaires annuel à cause de ce type de délit. En général, les fraudes comptables durent deux ans, depuis le début de la manœuvre frauduleuse jusqu'à sa détection, et pratiquement tous les fraudeurs en sont à leur première infraction. La majorité des fraudes reposent sur une composante clé du milieu des affaires : la confiance.

Comment protéger son entreprise contre les doigts croches? L'ouvrage *The Complete Guide to Spotting Accounting Fraud & Cover-ups*, de Martha Maeda, effectue un survol complet de la fraude dans les grandes et les petites entreprises, et présente les différents types de fraude, les personnes qui les commettent et

leur façon de s'y prendre. L'auteure expose les principales phases de la détection des fraudes au travail, une fois qu'elles ont été commises, et la façon d'empêcher qu'elles ne se reproduisent. Ce livre convient aux investisseurs, aux professionnels du secteur, aux gestionnaires des fusions et acquisitions et aux propriétaires de petites entreprises. Martha Maeda présente également des études et des exposés de cas de fraudes, ainsi que des conseils fournis par des analystes, des directeurs financiers et des CPA.

Martha Maeda. Atlantic Publishing Group. ISBN : 978-1-60138-212-2

### Le « travail factice »

Le projet était long et exigeant, et il permettait de donner une nouvelle orientation à l'entreprise, mais le rapport final a été refusé par le comité de direction, qui désirait que la firme poursuive sur la voie habituelle, peu importe les conséquences. Les dirigeants avaient rejeté de nombreux projets semblables par le passé. MM. Peterson et Nielson qualifient ce genre de projet de « travail factice ». Il s'agit de tâches qui nécessitent beaucoup de temps et d'efforts, mais qui ne mènent nulle part, ni pour la personne ni pour l'entreprise. À l'opposé, le travail véritable fait progresser une entreprise. Le travail véritable est en harmonie avec les objectifs et les stratégies de l'organisation.

Il est souvent difficile de différencier le travail factice du travail véritable. Le travail factice comporte des documents inutilisés, des réunions qui ne débouchent sur rien et de la formation non ciblée.

Les deux auteurs de l'ouvrage, intitulé *Face Work*, recommandent d'utiliser un processus de vérification en trois étapes pour déterminer si le travail est véritable ou factice : l'analyse de chaque tâche, la mise en relief du travail véritable et l'évaluation de la performance.

Un autre chapitre du livre aborde les traits de personnalité, et leur incidence sur la création et la poursuite du travail factice. Ce chapitre présente un tableau de plus de 20 traits de personnalité et de leurs composantes qui favorisent le travail véritable. En fait, ce tableau pourrait être interprété comme une liste des caractéristiques que possèdent les bons employés de bureau. On y trouve ainsi la personnalité « hyper-analytique », par opposition à la personnalité « équilibrée ». La personne hyper-analytique fait beaucoup de travail factice en réalisant des analyses à outrance et des recherches inutiles, sans se soucier des échéances fixées.

*Fake Work* encourage tout le personnel d'une entreprise à effectuer un véritable travail, plutôt qu'un travail factice. L'approche de MM. Peterson et Nielson est d'une vaste portée : elle est fondée sur les connaissances qu'ils ont acquises au fil des ans en offrant des services de consultation en ressources humaines à des entreprises et au gouvernement, et sur l'expérience de Brent Peterson comme professeur. *Fake Work* incite le lecteur à réfléchir à son emploi actuel et aux façons d'améliorer son rendement.

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

Brent D. Peterson et Gaylan W. Nielson. Simon and Schuster. ISBN 978-1-4169-4824-7



# Nouveaux cours et nouveaux programmes menant à l'obtention de certificats offerts en ligne par **l'Université Cornell**

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

## Nouveaux cours :

- Comment déterminer et mesurer le risque et le rendement, et comment intégrer ces paramètres aux décisions d'investissement
- La mobilisation de capitaux : processus, intervenants et considérations stratégiques
- Les principes du mentorat
- Le processus de mentorat
- La préparation aux négociations
- Tactiques et compétences en négociation

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

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

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

Pour voir la liste complète des cours et des programmes offerts par eCornell et pour vous inscrire, visitez le site:  
**[www.cma-canada.org/ecornell](http://www.cma-canada.org/ecornell)**.



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



# Échos et points de vue

## Faits récents et informations utiles

### Les employés recherchent une relation à long terme avec leur employeur

D'après l'Étude mondiale sur la main-d'œuvre, sondage mené par Towers Watson sur l'attitude des employés et les tendances en milieu de travail, la récession pourrait avoir modifié la façon dont les employés considèrent leur travail aujourd'hui. Comparativement aux études antérieures, les résultats de 2010 indiquent que les Canadiens ne se sentent plus comme des « agents libres », mais qu'ils sont maintenant plutôt prêts à s'engager en vue d'épouser une longue carrière auprès d'un ou de deux employeurs.



Huit employés sur dix souhaitent maintenant s'engager à long terme auprès de leur employeur, 43 % désirant travailler pour une seule entreprise pendant toute leur carrière, et 34 % ne voulant pas travailler pour plus de deux ou trois entreprises au cours de leur vie active. Les employeurs apprécieront sans doute cette tendance à la fidélité au moment où la reprise économique commence à se faire sentir, mais ils devraient noter que cette préférence ne sera pas à sens unique. Les employés s'attendent plutôt à un engagement réciproque de la part de leur employeur, sous forme de possibilités d'apprentissage et de perfectionnement.

« En raison de la récession, bon nombre d'employés ont dû revoir leurs priorités et privilégier un engagement à plus long terme envers leur employeur, en échange d'une sécurité d'emploi et d'un véritable avancement professionnel, a déclaré Ofelia Isabel, de Towers Watson. D'après les résultats du sondage, les Canadiens recherchent vraiment des occasions d'apprentissage et d'avancement professionnel, selon un cheminement de carrière bien défini. »

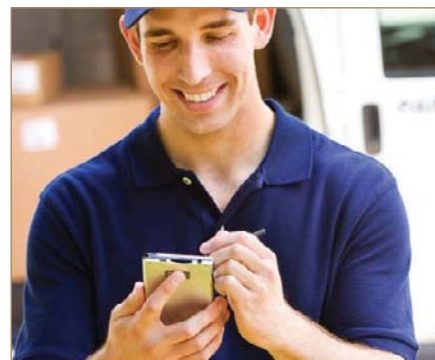
L'étude démontre que les employés perçoivent les occasions d'avancement professionnel comme la principale raison pour continuer à travailler pour leur employeur. Il s'agit également du deuxième facteur suscitant leur engagement, après le leadership inspirant. De plus, les répondants au sondage ont mentionné que les possibilités de croissance au sein de l'entreprise comptent parmi les quatre principales raisons de se joindre à une organisation, les trois autres étant le salaire, les vacances et les prestations de soins de santé. La récession a incité les employés à réfléchir à ce qu'ils attendent de leur employeur et à ce qu'ils ont besoin d'obtenir de celui-ci.

Pour lire la version intégrale du rapport, veuillez visiter le site <http://www.towers-watson.com/canada-french/press/1368>.

### Événement

Vous pouvez vous inscrire dès maintenant au Congrès mondial de la comptabilité (*World Congress of Accountants* ou WCOA) qui se tiendra à Kuala Lumpur, en Malaisie, du 8 au 11 novembre.

Pour connaître les frais d'inscription et accéder au plus récent bulletin d'information ainsi qu'au programme du WCOA, veuillez consulter son site au [www.wcoa2010kualalumpur.com](http://www.wcoa2010kualalumpur.com).



### Logiciel

La nouvelle version 3.0 du logiciel de productivité et de suivi des ventes de Front Row Solutions comprend dorénavant la possibilité de synchroniser directement le calendrier avec Outlook de Microsoft, un nouveau navigateur mobile pour téléphones intelligents et une plus vaste gamme de fonctions de saisie des données conçue pour les ventes à distance et les notes à la clientèle par messagerie texte SMS.

« Toutes nos nouvelles fonctions ont été conçues pour optimiser encore plus la gestion du temps des représentants de commerce et offrir une solution de suivi et de rapport des ventes efficace et mobile », explique Tom Tolbert, président de Front Row Solutions. Les représentants de commerce profiteront directement de la possibilité d'effectuer ainsi plus de démarchage et de générer un meilleur chiffre d'affaires en passant moins de temps au bureau.

Le navigateur mobile de Front Row offre une interface à fonctions complètes pour les appareils mobiles comme iPhone, Blackberry et Android, ce qui permet aux représentants et aux gestionnaires de profiter d'un accès crucial et à distance aux données sur les clients et sur le rendement des vendeurs.

Auparavant, l'utilisateur devait passer par l'arrière-guichet de Front Row pour établir l'interface visuelle avec les fonctions du calendrier Front Row. Grâce à la nouvelle ressource de synchronisation avec Outlook de Microsoft, les représentants de commerce peuvent maintenant avoir accès à toutes leurs activités planifiées au quotidien et à la semaine au moyen de l'application de courrier électronique la plus répandue dans le monde.



## Manuels de l'IFAC de 2010

L'International Federation of Accountants (IFAC) a publié le *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements* ainsi que le *Handbook of the Code of Ethics for Professional Accountants* de 2010.

Le document *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements* comprend l'ensemble complet des Normes internationales d'audit (normes ISA) clarifiées du Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (IAASB) ainsi que la Norme internationale de contrôle qualité (ISQC) 1 maintenant en vigueur. Il comprend également les normes de l'IAASB sur les missions d'examen, les autres missions d'assurance et les services connexes, un glossaire ainsi qu'une préface aux normes internationales.

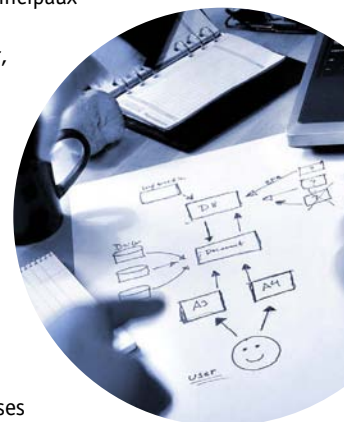
Le document *Handbook of the Code of Ethics for Professional Accountants* comprend le Code de déontologie des professionnels comptables (le Code), qui a été modifié par le Conseil des normes internationales de déontologie comptable (IESBA) en vue d'améliorer la clarté et de renforcer les exigences en matière d'indépendance. Le Code révisé n'entre en vigueur que le 1<sup>er</sup> janvier 2011, mais son adoption avant cette date est autorisée. Il est possible de télécharger gratuitement les deux documents en format PDF ou d'acheter une version imprimée à partir de la bibliothèque en ligne de l'IFAC, à [web.ifac.org/publications](http://web.ifac.org/publications).

## La communication efficace peut contribuer à fidéliser les meilleurs employés

Dans un milieu d'affaires en effervescence, les entreprises dotées de programmes de communication très efficaces sont mieux placées pour motiver leurs employés et fidéliser les principaux talents, d'après une étude de Watson Wyatt.

« Alors que l'économie continue de fluctuer, tenir les employés au courant des mesures que prend l'organisation pour faire face à la situation et de l'incidence que cela aura sur eux permet d'éviter que les employés ne se sentent démoralisés ou coupés de la réalité, précise Kathryn Yates, directrice mondiale de la pratique Communication de Watson Wyatt. La communication efficace favorise l'engagement des employés, ce qui se répercute de manière positive sur la productivité et les résultats de l'entreprise. »

D'après le sondage, dans 61 % des entreprises hautement efficaces en communication, les gestionnaires traitent ouvertement et utilement la résistance au changement, comparativement à seulement 18 % des entreprises peu efficaces en matière de communication. De même, 64 % des entreprises hautement efficaces en communication signalent que leurs gestionnaires prennent en compte les besoins et préoccupations des employés en poste, comparativement à seulement 22 %, dans les entreprises peu efficaces. L'Étude sur le rendement des investissements en communication 2009-2010 de Watson Wyatt a été effectuée auprès de 328 entreprises qui comptent globalement cinq millions d'employés dans diverses régions du monde. La recherche fait état des pratiques exemplaires des entreprises qui communiquent de façon très efficace. Pour prendre connaissance du sondage sur le rendement des investissements en communication 2009-2010, veuillez visiter le site <http://www.towerswatson.com/canada-french/press/616>.



## Management

### Groupe de réflexion éditorial

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

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

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

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

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

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

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

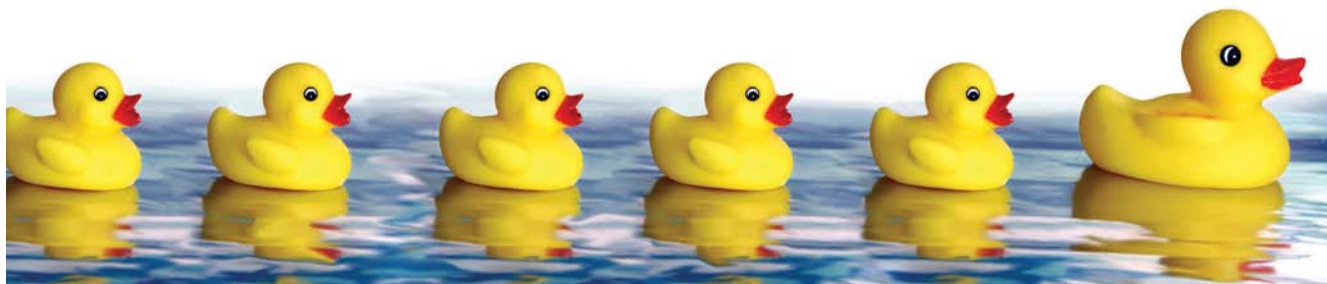
### Nous encourageons les lecteurs à faire parvenir leurs commentaires ou leurs suggestions d'articles à la rédactrice en chef à :

CMA Canada  
Mississauga Executive Centre  
1 Robert Speck Parkway, Suite 1400  
Mississauga (Ontario) Canada L4Z 3M3

Télé. : 905 949-0888  
Courriel : [acivichino@cma-canada.org](mailto:acivichino@cma-canada.org)



# L'ingrédient manquant dans le développement des talents



par Samantha Kerr Hurwitz, CMA et Marc Hurwitz

La capacité de se laisser guider constitue, chez un employé, un atout très précieux pour une organisation. Tous les membres d'une organisation ont cette capacité, car ils suivent un chef; même le chef de la direction suit les indications du conseil d'administration. Cette capacité de se conformer existe à tous les échelons, du comptable stagiaire au directeur financier. Et la personne qui le manifeste est souvent récompensée.

Avez-vous déjà réfléchi aux avantages que l'on retire à exceller dans l'art de se laisser diriger? Il a été prouvé scientifiquement que les personnes capables de se laisser diriger contribuent énormément au succès de leur organisation et que l'efficacité avec laquelle elles s'acquittent de leur rôle pèse dans les décisions d'avancement. Dans son analyse des types de personnalité proactive, Jeffery Thompson (2006) souligne que les personnes qui suivent bien les indications reçues peuvent accumuler un « capital d'estime » qui leur donne la latitude nécessaire pour s'engager dans de nouveaux projets. Il établit en outre un lien entre la responsabilisation face à son environnement et une bonne performance au travail. On ne s'étonnera pas non plus du fait qu'une personnalité proactive est également associée à une plus grande satisfaction et à une plus grande mobilité professionnelles.

**Imaginez à quel point vous seriez plus efficace si tous vos employés étaient sur la même longueur d'onde que vous. Ils auraient moins besoin d'être guidés pour être efficaces, vous communiqueraient l'essentiel au bon moment, prépareraient exactement le système d'information de gestion dont vous avez besoin pour prendre des décisions judicieuses et vous aideraient à élargir votre champ d'action en vous représentant à merveille aux réunions.**

Rebecca Thacker et Sandy Wayne (1995) soutiennent que l'établissement d'une relation solide avec un cadre « a un effet positif sur l'évaluation (de la performance) d'un individu » et, partant, sur son cheminement de carrière. Le fait d'avoir de bons leaders et de bons collègues est essentiel à l'obtention de bons résultats. C'est d'ailleurs pour cette raison que les entreprises investissent dans la formation en leadership et dans les activités de consolidation d'équipe. On peut toutefois dire la même chose des personnes qui savent se laisser diriger : elles sont essentielles au succès d'une organisation. Imaginez à quel point vous seriez plus efficace si tous vos employés étaient sur la

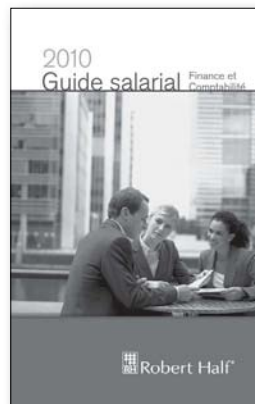


même longueur d'onde que vous. Ils auraient moins besoin d'être guidés pour être efficaces, vous communiqueraient ce qu'il faut au bon moment, prépareraient exactement le système d'information de gestion dont vous avez besoin pour prendre des décisions judicieuses et vous aideraient à élargir votre champ d'action en vous représentant à merveille aux réunions. Pourtant, la capacité à se laisser diriger est souvent totalement absente du vocabulaire du perfectionnement du personnel. Pour illustrer l'absurdité de la chose, prenons un couple de danseurs et supposons que vous montriez à chacun uniquement à conduire. Même si les deux partenaires maîtrisent bien la conduite, ils n'arriveront à rien de bon. Quand nous négligeons et mésestimons

ainsi la valeur et les particularités d'une capacité clé, comme c'est souvent le cas avec celle de se conformer, on se prive de précieuses discussions d'accompagnement professionnel et d'importantes occasions de développement. Du même coup, nous entravons notre carrière et nuisons aux résultats. De nombreuses organisations ont commencé à accorder de la valeur à cette vue complète de la performance (et du rôle) des employés au moyen d'outils d'évaluation à 360 degrés. Ces évaluations tous azimuts servent à mettre au jour la façon dont les compétences et les comportements professionnels d'une personne sont perçus à partir de la rétroaction de ses employés, de ses pairs et de ses supérieurs. Même si les outils de ce type sont de plus en plus utilisés, il subsiste d'importantes lacunes dans les plans d'action et les systèmes d'évaluation de la performance correspondants.



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



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

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

1.800.803.8367  
accountemps.ca

1.800.474.4253  
roberthalffinance.ca

1.888.400.7474  
roberthalfmr.ca

 **Robert Half**<sup>®</sup>





Les cadres dirigeants qui connaissent du succès comprennent le principe. Nous avons mené de nombreuses entrevues auprès de cadres dirigeants pour connaître leur point de vue sur la capacité à se laisser guider. Souvent, ils n'avaient jamais envisagé la question sous cet angle, mais une fois familiarisés avec les concepts et la terminologie, c'est-à-dire une fois la notion parvenue à la conscience, ils la saisissent et y décèlent de formidables possibilités. Non seulement les dirigeants comprennent qu'il est essentiel à leur propre réussite que des personnes acceptent de les suivre, mais ils admettent aussi qu'un leader doit avant tout savoir s'entourer d'une solide équipe de personnes talentueuses prêtes à le suivre. Le tout nouveau président d'une moyenne entreprise de la côte est nous a déclaré : « Au cours de mes trois premiers mois à la tête de l'organisation, je vais m'attacher à savoir qui adhère ou n'adhère pas à ma vision. Ceux qui n'y adhèrent pas sont peut-être de bonnes personnes — j'ai dans bien des cas déjà travaillé avec ce genre de personnes et je respecte leurs compétences —, mais ces éléments devront poursuivre leur carrière ailleurs. » Dans son livre à succès *De la performance à l'excellence*, Jim Collins dit que la première tâche d'un leader consiste à faire monter les bonnes personnes dans l'autobus et à en faire descendre les autres. Malheureusement, cet ouvrage reste muet quant à ce que les leaders recherchent lorsqu'ils distribuent les billets d'autobus. Cet ingrédient manquant, c'est une excellente capacité à suivre le leader.

Parfois, les employés de première ligne ont du mal à saisir cette logique. Ils jugent moins important de suivre les indications que d'être un leader. Notre société renforce cette idée. Les gens croient qu'une fois qu'ils ont accédé à un poste de cadre, ils n'ont plus de leader à suivre! Nos entretiens avec des cadres dirigeants nous ont révélé tout le contraire : plus on gravit les échelons, plus on doit suivre. Pourquoi? Parce que le travail du directeur financier ou du contrôleur ne s'appuie plus tant sur des prouesses techniques que sur l'établissement de relations, la cohésion, l'interprétation de directives, la mise en œuvre de stratégies, la modélisation, le mentorat et la délégation.

### **Une des compétences fonctionnelles des CMA consiste à gérer la performance au moyen d'un processus itératif de diagnostic, de planification des interventions, de suivi des progrès réalisés et de rétroaction.**

La capacité de suivre les indications d'autrui favorise non seulement ces éléments, mais *elle est un comportement directement observable utilisé dans le processus d'évaluation de la performance* par le patron ou par ses pairs. Comme le leadership ou la capacité de créer un esprit d'équipe, la capacité de se laisser diriger peut être développée et améliorée.

Une des compétences fonctionnelles des CMA consiste à gérer la performance au moyen d'un processus itératif de diagnostic, de planification des interventions, de suivi des progrès réalisés et de rétroaction. Nous y parvenons en nous appuyant sur des systèmes de gestion des coûts, sur des états financiers et sur notre équipe, le tout dans un esprit d'amélioration de la performance. En ajoutant à nos outils de gestion de la performance la rétroaction 360 degrés, c'est-à-dire en tenant compte de toutes nos fonctions au sein de l'organisation, nous disposerons en tant que gestionnaires de capacités diagnostiques plus globales, nous clarifierons les attentes en matière de performance et nous obtiendrons une rétroaction plus susceptible d'être traduite en actes. Du coup, tout cela met l'organisation à l'abri de la désillusion et de la mauvaise orientation du personnel, et permet de créer des dirigeants plus forts.

En tant que leader, comment pouvez-vous amener votre personnel à vous suivre et à renforcer cette capacité? Reconnaissez d'abord sa valeur et son caractère distinctif. Amenez à la conscience des choses qui ne l'étaient pas en adoptant un langage commun. Décrivez précisément les comportements que vous recherchez et que vous valorisez. Illustrez par des exemples de quelle façon les cadres supérieurs de votre entreprise ont montré une excellente capacité à suivre leur patron. Donnez l'exemple. Examinez-vous sous tous les angles et assurez-vous que vous faites le maximum pour soutenir les objectifs de votre leader et pour être un véritable collaborateur pour vos pairs. ■

Samantha Kerr Hurwitz, CMA, et Marc Hurwitz, M. Sc. (mathématiques), M. Sc. (physique), MBA, CEBS, sont associés fondateurs du cabinet-conseil FliPskills Consulting de Waterloo, en Ontario.

Thompson, J. A. (2006), « Proactive personality and job performance: A social capital perspective », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n° 5, p. 1011 à 1017.

Thacker, R. A. et S. J. Wayne (1995), « An examination of the relationship between upward influence tactics and assessments of promotability », *Journal of Management*, vol. 21, n° 4, p. 739 à 756.



# L'information facultative dans les rapports annuels : plus révélatrice qu'il n'y paraît

Les entreprises ont plus de latitude quant à l'information à communiquer. Il ne faut pas faire fi des informations que les entreprises fournissent volontairement lorsqu'on établit, revoit ou lit un rapport annuel.



par Merridee Bujaki et Bruce McConomy

La plupart des comptables en management sont concernés, à différents égards, par les rapports annuels des sociétés cotées en Bourse. Les comptables en entreprise aident à établir les rapports annuels, les vérificateurs (ou auditeurs) les lisent pour s'assurer que leur contenu concorde avec les états financiers vérifiés et les comptables en management prennent connaissance des rapports annuels publiés par les entreprises dont ils possèdent des actions. Si un grand nombre des informations figurant dans ces rapports, y compris le rapport de gestion et les états financiers vérifiés, doivent obligatoirement être fournies, en conformité avec les lois provinciales sur les valeurs mobilières, la plupart des autres informations présentées sont facultatives.

Même dans le rapport de gestion, la direction doit prendre des décisions quant aux informations à communiquer et à la façon de le faire. Par exemple, la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) encourage les entreprises à présenter dans ce rapport une analyse pondérée de leurs résultats, dont une analyse d'éléments comme la liquidité, le financement hors bilan, ainsi que les tendances et risques susceptibles d'influer sur les résultats actuels (et futurs) de la société. De même, les informations contenues dans le rapport de gestion doivent permettre aux utilisateurs des états financiers d'apprécier la qualité des bénéfices et des flux de trésorerie de la société. Les entreprises doivent déterminer quelles informations elles sont tenues de fournir dans ce rapport, et quelles informations il serait souhaitable de présenter. Dans une récente « consolidation officieuse » des modifications apportées à ses exigences en matière d'information continue, la CVMO conseille aux entreprises d'axer leur rapport de gestion sur l'information importante. Ainsi, les dirigeants doivent se demander si l'omission, ou l'inexactitude, de l'information qu'ils envisagent de fournir aurait une incidence sur la décision d'un investisseur raison-



nable d'acheter, de vendre ou de conserver les titres de la société. Dans l'affirmative, l'information est vraisemblablement importante.

Au-delà des informations qui doivent obligatoirement figurer dans les états financiers et dans le rapport de gestion, les entreprises ont plus de latitude quant à l'information à communiquer. Il ne faut pas faire fi des informations que les entreprises fournissent volontairement lorsqu'on établit, revoit ou lit un rapport annuel. En fait, certains chercheurs laissent entendre que ces informations peuvent être particulièrement révélatrices parce que la direction a la possibilité de choisir ce qu'elle souhaite communiquer.

### Les comptables en management doivent lire avec un œil critique les informations facultatives présentées dans les rapports annuels.

Les informations facultatives comprennent aussi bien la lettre aux actionnaires que les photos. De nombreuses recherches indiquent que la lettre aux actionnaires est la section la plus lue des rapports annuels.

#### Lettre aux actionnaires

Des recherches antérieures indiquent que la lettre aux actionnaires révèle les valeurs et priorités de l'entreprise, et même les attentes de celle-ci pour l'avenir. Un certain nombre d'auteurs, notamment des chercheurs en comptabilité et en communications d'affaires, se sont penchés sur le vocabulaire utilisé dans la lettre pour évaluer si les termes employés diffèrent lorsque la performance passe d'un bénéfice net à une perte nette, si le niveau de langue et la complexité du texte augmente lorsque l'entreprise a de mauvaises nouvelles et, enfin, si les métaphores employées par le

chef de la direction révèle ses priorités pour l'entreprise ou, dans certains cas, une tendance à échapper à la transparence.

En 2006, Joel Amernic, de la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, et Russell Craig, professeur à la National Graduate School of Management de l'Université nationale d'Australie, publiaient le livre *CEO-Speak: The Language of Corporate Leadership* (Le jargon des chefs de la direction), dans lequel ils examinent les non-dits dans un grand nombre d'allocutions, lettres et communiqués. Nous avons utilisé leur travail pour examiner l'emploi des métaphores relevées dans les lettres aux actionnaires publiées par Nortel de 1997 à 2006.

Nortel est une entreprise intéressante à étudier parce qu'elle représente à la fois l'un des succès d'entreprise les plus impressionnants et l'un des échecs les plus retentissants au Canada. Quatre chefs de la direction fort différents se sont succédé à la tête de Nortel : John Roth (de 1997 à 2000), Frank Dunn (de 2001 à 2002), Bill Owens (de 2003 à 2004) et Mike Zafirovski (de 2005 à 2006).

La lecture des lettres aux actionnaires et l'examen des propos tenus par chaque chef de la direction pour décrire les relations, réussites, enjeux, plans et priorités de l'entreprise nous a permis de relever des métaphores communes pour décrire les affaires : on fait allusion à un voyage, une évolution ou un changement, une vision, des relations, ou encore une construction. Nous avons aussi observé des différences selon les années et les chefs de la direction. En 1999, John Roth parlait du nouveau millénaire et des nouvelles possibilités qu'offrait Internet. Il a employé un certain nombre de métaphores évoquant le temps, la science, les changements et la révolution. Par ailleurs, il a peu fait référence à la santé et à la loi, deux concepts qui n'étaient tout simplement pas pertinents à cette époque. En 2001 et 2002, juste après l'éclatement de la bulle technologique et l'effondrement des actions de Nortel, Frank Dunn parlait de la nécessité pour Nortel d'avoir une vision et de poursuivre son voyage. Il faisait cependant rarement allusion aux relations — un domaine où on le savait moins à l'aise. Bill Owens, son successeur, a dû faire face à de nombreuses poursuites de la part d'actionnaires, et son utilisation d'une métaphore portant sur la loi en 2004 reflète cette situation. Ses antécédents d'amiral de l'armée américaine ressortent également dans les métaphores guerrières qu'il utilise. Les lettres aux actionnaires de Mike Zafirovski font référence à sa propre réputation d'homme d'équipe, comme en témoigne son utilisation de métaphores évoquant les relations et les sports. On peut remarquer que ses lettres aux actionnaires comportent relativement peu de métaphores portant sur la construction; ce n'est peut-être pas étonnant, car Mike Zafirovski a par la suite présidé au démantèlement de Nortel.

#### Photographies

Dans le cadre d'un projet de recherche distinct, nous avons examiné les photographies des rapports annuels de 2003 de toutes les sociétés du TSX 100. Nous avons évalué le nombre de photos dans chaque rapport annuel et examiné en détail l'information transmise par chacune.





Nous avons observé que 92 % des rapports annuels comportaient des photos; chacun renfermait une moyenne de 29 photos, quoique ce nombre varie considérablement selon le secteur d'activité. Près de 60 % des photographies des rapports annuels montraient des personnes. Comme l'avait révélé une étude antérieure, les femmes y sont considérablement sous-représentées par rapport à leur présence au sein de la main-d'œuvre. Elles tendent à être généralement plus jeunes, vêtues de façon plus décontractée que les hommes et elles sont davantage souriantes. Par ailleurs, elles sont moins souvent représentées comme des employées, comme des cadres ou des professionnelles. Les femmes apparaissant dans les photos des rapports annuels sont donc encore stéréotypées, et représentées notamment comme ayant un statut inférieur à celui des hommes, moins puissantes et moins susceptibles de faire partie du cercle des initiés de l'entreprise. Nous avons aussi examiné si la présence des femmes au sein des conseils d'administration et sur les photographies des rapports annuels est associée à la performance financière de l'entreprise. En général, dans le cas des sociétés qui comptent un pourcentage plus élevé de femmes sur les photos, le pourcentage de femmes au sein de leur conseil d'administration et le rendement des capitaux propres sont plus élevés.

La présence des femmes au sein des conseils d'administration et sur les photos des rapports annuels a été interprétée comme un moyen utilisé par les entreprises pour montrer leur ouverture à la diversité et les avantages que procure une plus grande variété de points de vue. Nous avons aussi examiné séparément un échantillon de photos de rapports annuels représentant des femmes et des hommes en train d'échanger sur une même photo. Les femmes et les hommes représentés ensemble ainsi étaient plus susceptibles d'être des collègues et d'être vêtus de façon semblable. Cependant, lorsque des différences étaient observées, les femmes étaient moins en évidence et montraient un degré moindre d'autorité, elles étaient moins sérieuses, moins actives, moins susceptibles de s'exprimer, et donc représentées dans l'ensemble comme des subalternes par rapport aux hommes apparaissant sur la même photographie. Une mise à jour récente de notre étude indique que ce type de différences est encore observable sur les photos des rapports annuels de 2008 des entreprises canadiennes.

### Répercussions

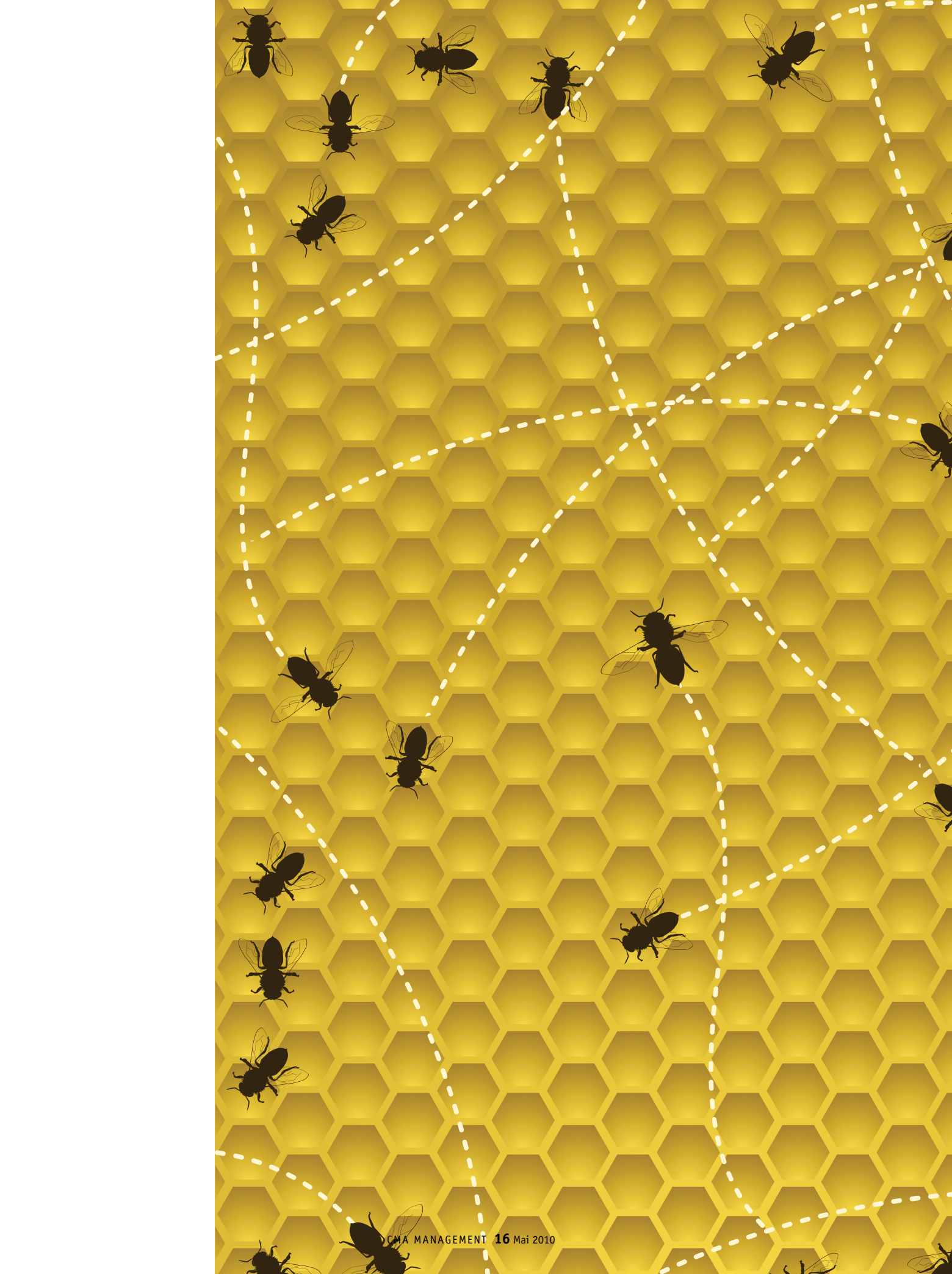
Ces informations — c'est-à-dire les métaphores ou les photos choisies — témoignent, parfois explicitement et parfois implicitement, des valeurs et des priorités de l'entreprise. Dans le cas des métaphores, les propos du chef de la direction révèlent fréquemment un aspect de sa personnalité et peuvent laisser transparaître l'orientation future de l'entreprise. Le choix de photos signale aux femmes et aux hommes les rôles qu'ils sont censés jouer dans l'entreprise et, de fait, au sein de la société en général. Cette réalité risque de décourager certains de tenter d'obtenir un emploi ou une promotion au sein de l'entreprise, et de limiter ainsi le nombre de personnes de talent dont l'entreprise dispose et d'affaiblir sa position concurrentielle.

### **Dans le cas des métaphores, les propos du chef de la direction révèlent fréquemment un aspect de sa personnalité et peuvent laisser transparaître l'orientation future de l'entreprise.**

Les comptables en management doivent lire avec un œil critique les informations facultatives présentées dans les rapports annuels. Selon les ouvrages qui traitent de ces informations, les choix à cet égard visent à assurer que les avantages que l'on retire des informations excèdent les coûts. Lorsque nous lisons ou revoisons les rapports annuels des sociétés, ou offrons des conseils sur l'établissement de ces rapports, nous devrions nous interroger sur ce qui incite la direction à choisir une tournure de phrase ou une métaphore, ou à retenir ou commander une photographie donnée en vue de sa présentation dans le rapport annuel. Les conseillers doivent être à l'affût des significations implicites, et peut-être non intentionnelles, véhiculées par les métaphores ou photos choisies par le chef de la direction, et s'assurer que le rapport annuel envoie un message clair et uniforme.

Enfin, les lecteurs des rapports annuels doivent juger si les valeurs qui ressortent de la lettre aux actionnaires et des photos concordent avec les autres informations sur l'entreprise, et examiner soigneusement la façon dont l'information facultative peut être utilisée pour influencer leurs décisions en matière de placement, de prêt ou d'emploi. ■

Merridee L. Bujaki est professeure agrégée de comptabilité à l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa. Bruce J. McConomy est professeur de comptabilité à la School of Business and Economics de l'Université Wilfrid-Laurier à Waterloo (Ontario).





# La planification est-elle devenue trop compliquée?

Les outils de planification tels que la carte stratégique, le tableau de bord équilibré (dans une certaine mesure), le modèle BBRT et même le processus budgétaire traditionnel sont compliqués et difficiles d'emploi; de plus, ils n'engagent pas la plupart des « abeilles ouvrières » dans le processus.

par Joseph Toste, CMA

**P**our planifier leur avenir et réaliser leurs objectifs, les organisations — tout comme les individus — ont à leur disposition de nombreuses méthodes de planification. Plusieurs nous viennent spontanément à l'esprit : le budget traditionnel, le modèle de gestion « sans budget » (aussi appelé le modèle BBRT), le tableau de bord équilibré (ou prospectif), la carte stratégique (quoique ces deux derniers exemples se rapportent davantage à la gestion et à l'évaluation de la performance) et les fameuses listes de choses à faire. Le hic, c'est que la plupart des individus et des organisations ne réussissent pas à planifier convenablement.

Planifier, c'est créer l'avenir. En fait, c'est se donner un aperçu du futur. Nous avons la chance de pouvoir entrevoir l'avenir, mais la plupart du temps, nous n'en profitons pas. Puisque la planification nous aide à voir et à créer l'avenir (tant sur le plan individuel qu'organisationnel), tout ce qu'il nous reste à faire pour que l'avenir se déroule comme prévu, c'est de suivre les étapes de la planification, n'est-ce pas? Mais les choses sont rarement aussi simples — notamment parce que la planification se fait au sommet de la hiérarchie et n'est pas communiquée adéquatement aux échelons inférieurs, là où s'exécutent les actions détaillées du plan. En outre, le plan est souvent formulé en termes si vagues que rares sont ceux qui arrivent à bien saisir les éléments nécessaires à sa réalisation. Généralement, on met le plan sur papier, on le classe et on n'y revient plus.

Bien qu'utiles et valables, certains des outils de planification tels que la carte stratégique, le tableau de bord équilibré (dans une certaine mesure), le modèle BBRT et même le processus budgétaire traditionnel sont compliqués et difficiles d'emploi; de plus, ils n'engagent pas la plupart des « abeilles ouvrières » dans le processus. Parce que ces outils sont spécialisés, à peine quelques personnes dans une organisation les maîtrisent assez bien pour les utiliser, de sorte qu'ils ne servent malheureusement pas à transformer l'organisation de façon significative. Et en ce qui concerne les individus,





il y en a sans doute un sur mille, voire dix mille, qui pousse la planification au-delà d'une simple réflexion sur l'avenir. À quand remonte la dernière fois où vous avez pris le temps de vous asseoir devant l'ordinateur ou une feuille de papier pour formuler vos plans d'avenir et établir un échéancier?

La planification n'est pas un art et ne doit pas être considérée comme telle. Plutôt, on devrait l'aborder comme une langue et une philosophie qui sont communes à tous et facilement comprises à la fois sur le plan organisationnel et individuel. Or, en matière de planification, la simplicité est un gage de réussite. Avoir pour objectif personnel d'être millionnaire avant 30 ans ou pour objectif organisationnel d'accroître la part de marché de 10 % est déjà assez exigeant en soi; s'il faut y adjoindre un processus difficile à comprendre et à communiquer, ou que seule une poignée de gens comprennent, le plan est pratiquement voué à l'échec.

## La planification n'est pas un art et ne doit pas être considérée comme telle.

La manière dont l'information est organisée joue un rôle déterminant dans la compréhension du plan. Dès l'étape de la formulation, il faut donner à l'information qui accompagne le plan une structure logique et facile à comprendre. C'est la clé d'un plan réussi. Il est plus difficile de raconter une histoire avec des mots qu'avec des images. Pour que le message ait l'impact voulu, il faut le structurer soigneusement — sinon, l'objectif ne sera pas atteint. Or, en présentant le message à la fois en mots et en graphiques, on en favorisera l'efficacité et il restera plus volontiers gravé dans l'esprit du destinataire. La plupart des gens se rappellent mieux les images que les mots. En combinant les deux, le message s'apparente à une histoire, qu'on se rappelle et comprend mieux. Et ce message, contrairement à un message vague ou incertain, est plus facile à accepter et à mettre en œuvre.

Vient ensuite la stratégie, l'élément qui permet d'accomplir le ou les objectifs établis par l'organisation ou l'individu. C'est le « quoi » et le « comment », l'ensemble des diverses étapes à réaliser pour atteindre l'objectif. Pour déterminer celles-ci, il faut se demander quel est le résultat souhaité et comment y parvenir. En règle générale, cette réflexion donnera lieu à une suite d'événements. Compte tenu du rôle de chaque individu au sein de la stratégie organisationnelle, la suite d'événements propres aux objectifs de chacun sera différente. Ainsi donc, les stratégies individuelles varieront et pourront ou non faire appel à la participation des autres.

Une stratégie globale se répercute sur tous les échelons, fonctions et individus d'une organisation. Chaque employé a

un rôle à jouer dans la réalisation de la stratégie globale. Que l'objectif soit d'accroître le chiffre d'affaires ou l'efficacité des opérations, la stratégie fait appel à l'organisation entière et sollicite autant les membres de la haute direction que les employés de première ligne. Chacun fait sa part pour assurer la réalisation de l'objectif et la réussite de la stratégie globale. Par exemple, le chiffre d'affaires ne peut augmenter si l'expéditionnaire ne fait pas parvenir la marchandise au client à temps et en bon état, et si le préposé à la facturation n'envoie pas rapidement la facture au client pour que les fonds soient perçus et réinjectés dans le cycle d'exploitation de l'organisation. Et entre ces deux fonctions, une foule d'autres objectifs commerciaux et fonctionnels ainsi qu'une foule d'autres personnes entreront en ligne de compte pour que la stratégie globale se réalise.

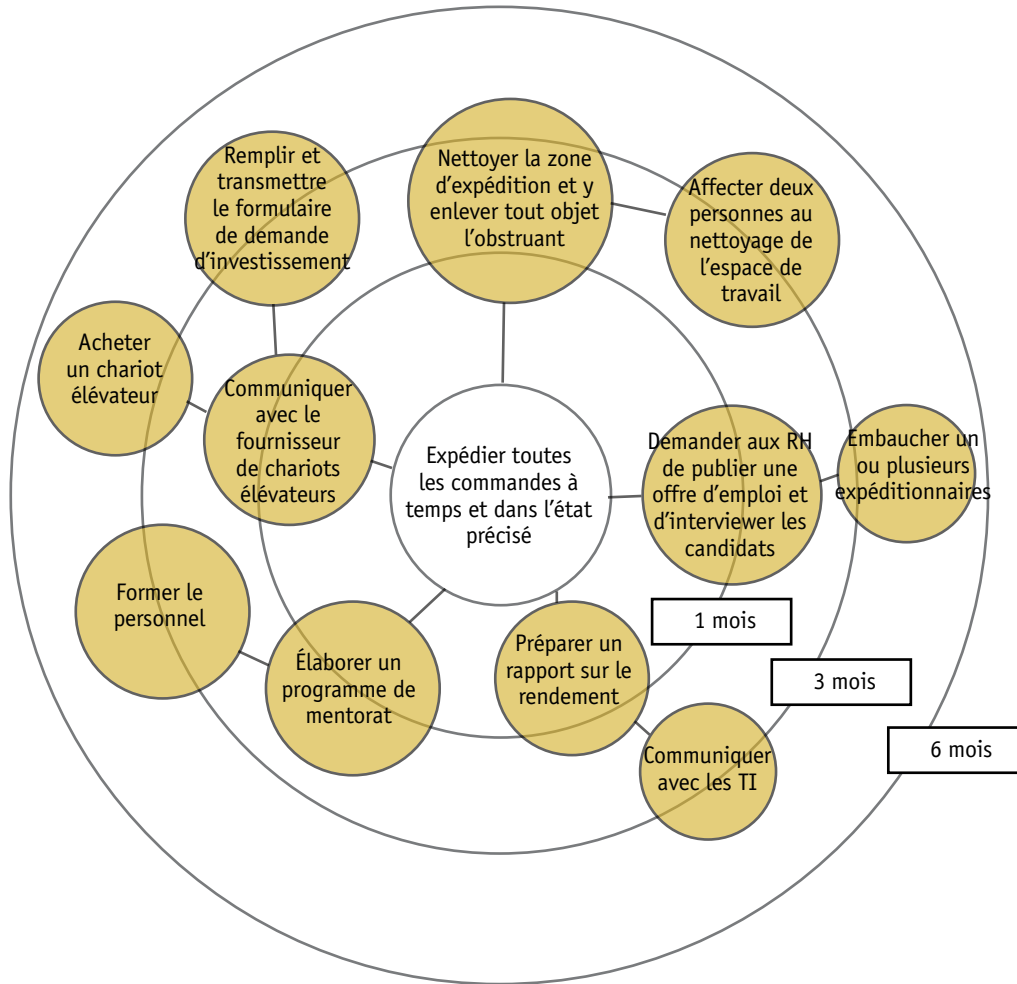
Les chances d'atteindre les objectifs sont meilleures lorsque tous les employés poussent à la roue. À cette fin, il sera nécessaire d'encadrer ces derniers. Il est toujours possible de leur dire simplement ce qu'ils doivent faire, mais cela pourrait les amener à se sentir inférieurs, à croire que leurs supérieurs font de la microgestion ou que leurs talents sont sous-utilisés. Mais en les invitant à participer et à trouver des solutions en vue de la stratégie globale, on augmente les chances de réussite. L'employé qui participe à la formulation de la stratégie développe un sentiment d'appropriation, qui garantit presque à lui seul le succès de la stratégie. Subdiviser la stratégie globale de manière que chaque employé collabore à la mise en œuvre d'un ou de plusieurs objectifs, peu importe son échelon hiérarchique : voilà la clé de la réussite et de la pérennité.

L'employé a besoin d'un processus facile à comprendre, afin de planifier ce qu'il doit faire pour accomplir sa partie de la stratégie. Or, ce que j'appelle le « plan stratégique personnel » (PSP) constitue une méthode simple mais efficace de faire passer le message. Le « plan » sert à créer l'avenir de l'organisation; il est « stratégique » en ce qu'il représente la partie de la stratégie globale qui relève de la responsabilité de l'employé, et « personnel » en ce qu'il correspond à la contribution propre à l'employé. Le PSP de chaque employé contribue à la stratégie globale et permet l'appropriation et l'engagement indispensables à sa réalisation.

Le PSP est un processus facile à comprendre, qui sert à déterminer les diverses tâches à accomplir pour que chaque employé puisse s'acquitter de sa part de l'objectif. Par exemple, si l'on veut accroître les ventes de 10 % au cours de l'année à venir, l'employé qui occupe le poste d'expéditionnaire devra veiller à ce que les produits soient acheminés à temps et en bon état. Comme l'objectif global exercera une pression accrue sur le travail de l'employé, le superviseur pourra lui donner l'objectif suivant : expédier toutes les commandes à temps et dans l'état précisé par le client. En guise d'exemple, voici le PSP que l'expéditionnaire pourrait établir en vue de cet objectif.



## Plan stratégique personnel — Expéditionnaire : À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2008



Il en va des PSP comme des flocons de neige : il n'y en a pas deux pareils. Chaque PSP sera établi en fonction de l'employé, de ses responsabilités et de son influence sur le ou les objectifs globaux. Voici un autre exemple de PSP, celui du directeur du marketing.

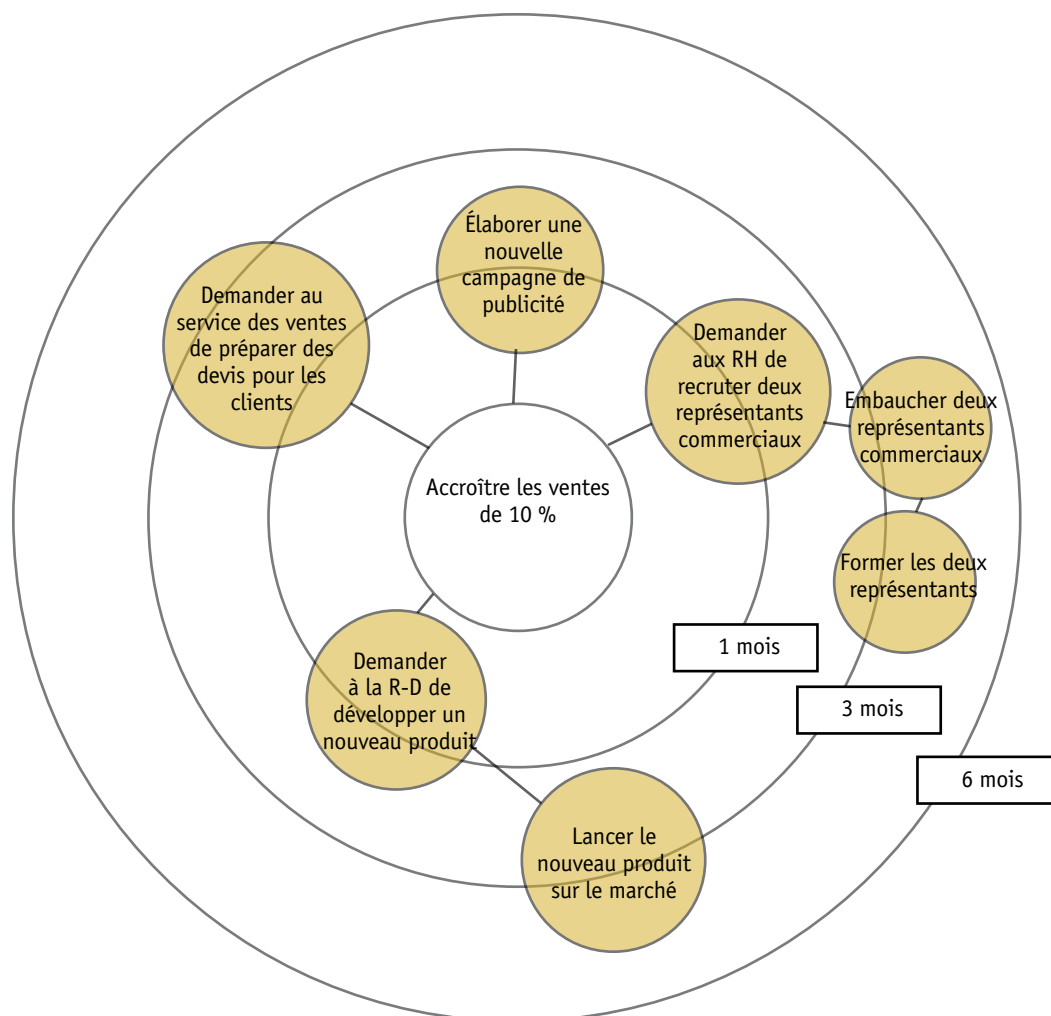
Ces deux PSP ne représentent qu'une partie des actions que l'expéditionnaire et le directeur du marketing, parmi tous les autres employés, devraient entreprendre pour augmenter les ventes de 10 %; ils servent avant tout à illustrer la manière de préparer un PSP.

Une caractéristique importante des PSP, dont le nombre correspondra à celui des employés, est le fait qu'ils sont interreliés. Ainsi, les actions d'un PSP serviront de point de départ aux objectifs d'un autre PSP qui, lui, comportera différentes actions, et ainsi de suite. Il s'ensuivra une succession d'actions qui relieront toutes les parties de l'organisation. Par exemple, dans le PSP du directeur du marketing, l'action « demander aux

RH de recruter deux nouveaux représentants commerciaux » deviendra un objectif de la fonction RH et sera inscrite dans un des PSP des RH ou dans le PSP d'un employé en particulier (« rédiger l'offre d'emploi, sélectionner les candidats à interviewer, réaliser les entrevues et procéder à l'embauche »).

Il faudrait que ce soit l'employé responsable de la réalisation de l'objectif qui établisse son propre PSP. Ensuite, le superviseur de ce dernier devra l'approuver et, au besoin, l'adapter pour le rendre plus rentable ou plus clair, ou même y ajouter des actions qui devraient y figurer. Le calendrier se rapportant à chaque action devra également être revu et approuvé. L'important, c'est que le plan soit conçu et pris en charge par l'employé. Une fois le PSP établi dans sa forme définitive, il devient un élément de l'évaluation du rendement et du système de récompense de l'employé. Le PSP sert de plateforme aux actions et récompenses futures, elles-mêmes liées à la stratégie globale.

## Plan stratégique personnel — Directeur du marketing : À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2008



Qu'il s'agisse de planifier l'avenir d'une organisation ou son propre avenir, il est important de garder les choses simples et d'expliquer à chacun comment contribuer à l'objectif collectif.

Dans le PSP, on positionne chaque action menant à la réalisation de l'objectif en fonction du délai établi dans le calendrier des activités. Celui-ci se présente comme un ensemble de cercles entourant l'objectif, au centre (le délai du cercle le plus rapproché étant moins long que celui du cercle le plus éloigné), de sorte que les actions sont inscrites plus ou moins loin de l'objectif. Grâce à cette représentation, l'employé et son superviseur peuvent visualiser toutes les actions requises ainsi que la manière dont l'objectif sera atteint et le temps alloué

pour ce faire. Au fur et à mesure que les actions seront réalisées, les bulles correspondantes disparaîtront (comme un flocon qui fond), jusqu'à ce qu'il ne reste plus que la bulle centrale, soit l'objectif original. Et quand la seule partie visible du diagramme sera le centre du « flocon », l'objectif aura été atteint.

Qu'il s'agisse de planifier l'avenir d'une organisation ou son propre avenir, il est important de garder les choses simples et d'expliquer à chacun comment contribuer à l'objectif collectif. Il faut penser à toutes les actions individuelles qui doivent se produire avant de parvenir au résultat final. La séquence des événements étant cruciale, il faut en déterminer l'ordre chronologique. De même, on ne doit pas se permettre d'en omettre une seule, aussi banale soit-elle, ni de prendre des raccourcis. En laissant tomber le détail le plus petit, vous n'atteindrez pas le but. Faites preuve de modestie et concentrez-vous sur le résultat final. ■

Joe Toste, CMA, enseigne à temps plein à l'École d'administration du Collège Centennial. Coauteur d'ouvrages sur la comptabilité financière, il agit depuis une quinzaine d'années comme animateur dans le cadre du Programme de leadership stratégique CMA.





# Soyez le premier à terminer vos **cours en ligne** !

## Des cours plus accessibles

### Profitez de cette offre

CMA Canada offre GRATUITEMENT à ses membres les cours suivants :

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

### Maintenez votre avantage concurrentiel

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

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

### Améliorez vos compétences

Chacun de ces cours de CMA Canada donne droit à 9 heures-crédits FPCPP. Voici quelques-uns des cours conçus par CMA Canada :

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



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

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

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

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



# La gestion de la performance de l'entreprise selon le risque : perspectives d'avenir

Dès qu'une organisation atteint la prospérité, elle devient frileuse et ne prend plus de risques. Prendre des risques, même si ces risques sont calculés, est essentiel pour que les organisations évoluent et innovent.

par Gary Cokins

**O**n définit la gestion de la performance de l'entreprise comme un vaste ensemble de méthodes intégrées — une façon de voir beaucoup plus englobante qu'auparavant, alors qu'elle se réduisait à l'établissement de tableaux de bord et à l'amélioration de la présentation de l'information financière. Est-il possible d'élargir encore davantage cette définition? La gestion de la performance de l'entreprise fait partie intégrante de la stratégie d'une organisation pour maximiser sa valeur auprès des parties prenantes, tant dans les entreprises commerciales que dans les organismes du secteur public. Par conséquent, elle doit être comprise dans un concept beaucoup plus large : la gestion du risque de l'organisation (GRO).

On emploie souvent l'acronyme GRC pour désigner la gouvernance, le risque et la conformité. On peut considérer la gouvernance (G) comme l'obligation des dirigeants d'agir de façon responsable — par exemple, en offrant un milieu de travail sûr ou en formulant une stratégie efficace — et la conformité (C) comme l'exploitation d'une organisation dans le respect des lois et des règlements. La gestion du risque (R), de son côté, est l'élément qui se rapproche le plus de la gestion de la performance.

Les dirigeants sont très sensibilisés aux questions de gouvernance et de conformité, notamment dans la foulée de la *loi Sarbanes-Oxley* et de l'accord de Bâle II. Ils ne peuvent plus esquiver la responsabilité et la reddition de comptes. S'ils manquent à leur devoir de conformité, ils risquent la prison. Par conséquent, les vérifications

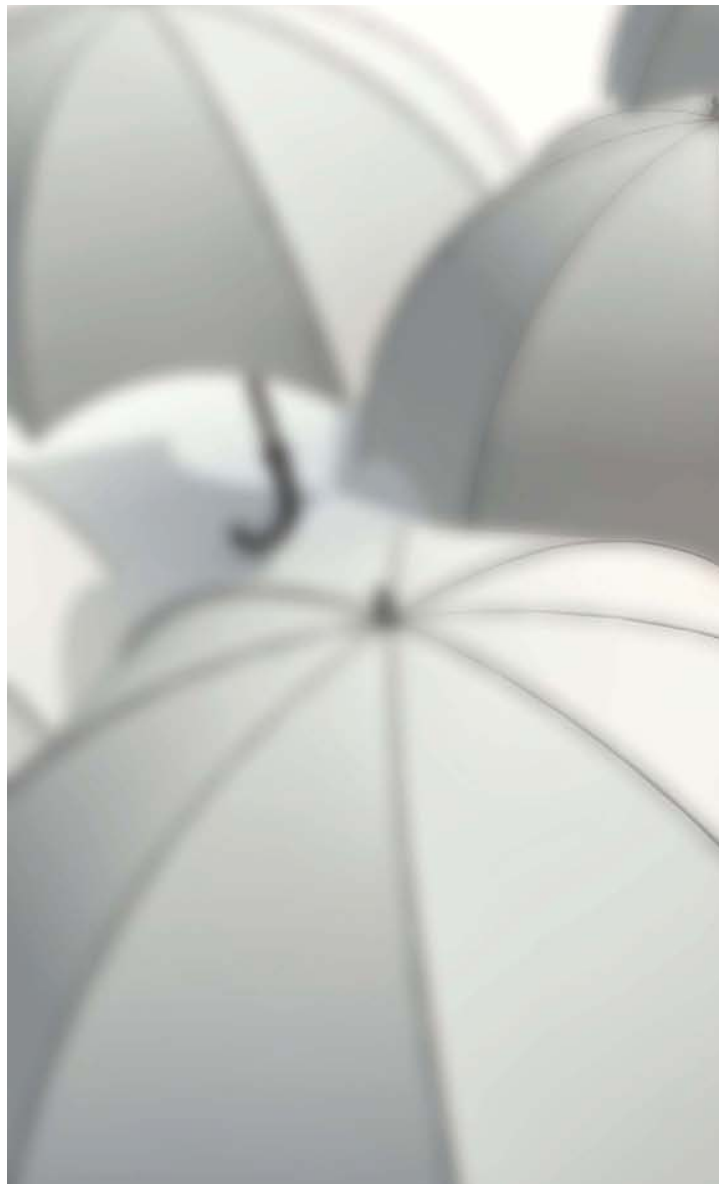
internes ont été étouffées. Mais de nos jours, le « C » de GRC a pris trop d'importance; l'administration de la conformité empêche les organisations de se concentrer sur l'amélioration de leurs capacités organisationnelles.

Le « R » de GRC présente des caractéristiques similaires à la gestion de la performance. À la base, la GRO et la gestion de la performance reposent sur deux principes qu'elles partagent :

1. Moins l'avenir est incertain, mieux cela vaut.
2. On ne peut gérer ce qu'on ne peut mesurer.

## Le risque : occasion ou danger?

La GRO ne vise pas à atténuer l'exposition au risque d'une organisation; elle cherche plutôt à exploiter le risque dans le but de tirer un avantage concurrentiel maximal. Une stratégie ou un plan d'affaires risqué comporte un prix élevé. Par exemple, les éléments inconnus, les incertitudes et les préoccupations des analystes au sujet d'une entreprise entraîneront une hausse des coûts en capital et une baisse de la valeur des actions de







cette entreprise. L'incertitude peut s'étendre à l'exactitude, l'exhaustivité, la conformité et la rapidité d'exécution; ou elle peut simplement représenter une prédiction ou une estimation à l'égard d'une cible, d'une base, de données réelles (ou moyennes) historiques ou d'un point de référence.

Des pratiques de gestion du risque efficaces contrebalancent l'incertitude, en ce sens qu'elles reconnaissent et évaluent de façon approfondie tous les risques potentiels. Elles ont pour objectif une volatilité moindre, une meilleure prévisibilité, une diminution du nombre de surprises et la capacité de rebondir rapidement après un événement de risque. On peut aborder simplement le risque en affirmant qu'il y a un plus grand nombre d'événements possibles que d'événements qui se produisent dans les faits. Si l'on peut calculer les probabilités des résultats possibles, on peut ensuite déterminer comment réagir devant les surprises, c'est-à-dire les résultats auxquels on n's'attendait pas. On peut alors évaluer les conséquences des prévisions erronées. Bref, la gestion du risque, c'est réagir à l'avance aux conséquences découlant de ce que les choses ne se sont pas déroulées comme prévu.

Le risque peut représenter une occasion pouvant être bénéfique plus tard; il peut aussi être considéré comme un danger. Par exemple, une averse peut s'avérer catastrophique pour les exposants d'une foire d'art en plein air, alors qu'il s'agit d'une occasion en or pour un vendeur de parapluies. Le risque et l'occasion ont ceci en commun qu'ils concernent des événements futurs qui peuvent se produire ou non, que l'on peut identifier, mais dont la portée est incertaine, et dont le résultat peut être influencé par des actions.

Le risque est habituellement associé à de nouveaux coûts parce qu'il peut entraîner des problèmes. En revanche, l'occasion peut entraîner la création d'une valeur économique — par exemple, un chiffre d'affaires accru, parce qu'elle peut se transformer en avantage.

La plupart des organisations ne peuvent quantifier leur exposition au risque et n'ont pas de base commune pour évaluer leur goût du risque par rapport à leur exposition au risque. Le goût du risque constitue le degré de risque qu'une organisation est prête à courir pour générer les rendements qu'elle prévoit obtenir. L'objectif n'est pas d'éliminer tous



les risques, mais plutôt de faire correspondre l'exposition au risque et le goût du risque.

La GRO ne concerne pas seulement la planification d'urgence; cette visée est trop vague. Elle débute par l'établissement d'un processus systématique visant à cerner les sources d'incertitude. Elle applique ensuite des méthodes quantitatives pour mesurer et évaluer trois facteurs :

1. La probabilité qu'un événement se produise
2. La gravité de l'événement
3. La capacité de la direction à réagir à l'événement et l'efficacité de cette réaction

Par l'application de ces facteurs à différents risques, la GRO évalue ensuite les solutions de rechange et les coûts pour atténuer chaque risque identifié ou en tirer parti.

### Catégories de risque

Comme les risques se comptent par centaines, les gérer peut représenter un défi de taille. Par conséquent, on peut mieux comprendre la GRO en classant les risques par catégories, comme suit : risque stratégique, risque financier, risque opérationnel, et danger. On peut aussi les classer comme des risques externes ou internes, contrôlables ou incontrôlables, ou encore comme des risques financiers ou non financiers, et assurables ou non assurables.

On peut aussi classer les risques selon les quatre types suivants :

1. **Risque de marché et de prix.** Risque que le lancement d'un produit ou une réduction de prix importante par des concurrents fasse baisser les prix et, par le fait même, les bénéfices.
2. **Risque de crédit.** Risque que les clients ne paient pas leurs achats.
3. **Risque opérationnel.** Risque de perte découlant d'une stratégie inappropriée ou défaillante, de processus, de ressources humaines ou de technologies internes ou d'événements externes.
4. **Risque financier.** Risque découlant de flux de trésorerie positifs nets insuffisants ou encore de l'épuisement de la capacité de financement ou d'emprunt. Risque de poursuites ou de pénalités des organismes de réglementation.

Le risque opérationnel est le principal levier des quatre types de risque, par lequel les organisations peuvent faire correspondre leur exposition au risque et leur goût du risque. C'est ici que les organisations peuvent miser le plus sur la formulation de la stratégie et l'exécution des objectifs qui encadrent celle-ci.

Le risque opérationnel tel que décrit ci-dessus englobe de nombreux aspects, notamment la qualité, l'embauche et la fidélisation de la main-d'œuvre, la chaîne d'approvisionnement, la fraude, la planification de la relève, les interruptions déclenchées par des catastrophes, les innovations technologiques et les stratégies des concurrents.

Rappelons que la gestion du risque opérationnel comprend les avantages potentiels des risques pris et les occasions man-

quées parce que des risques n'ont pas été pris. Devrions-nous pénétrer un marché dont nous sommes absents? Devrions-nous offrir un produit innovateur alors que nous n'avons aucune information fiable sur la taille du marché ou les réactions des concurrents? Dans quelle mesure devrions-nous compter sur la technologie pour automatiser un processus? Nos fournisseurs nous livreront-ils leurs produits et services de façon fiable, au bon moment et selon les normes de qualité établies? Mais avant tout, les organisations doivent mesurer leur exposition au risque opérationnel et leur goût du risque afin de le gérer.

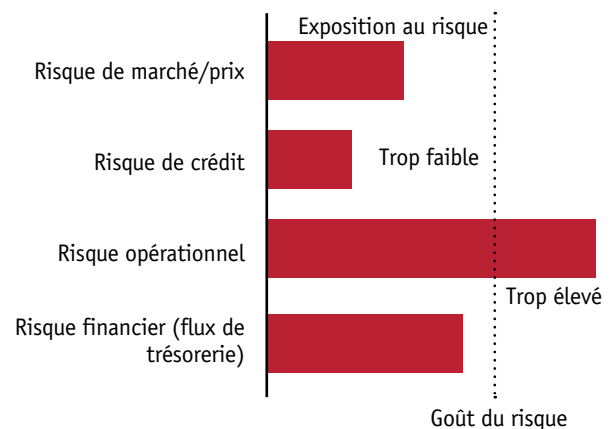
La figure 4.1 illustre la mesure totale du risque quantitatif qui guide l'équilibre entre le goût du risque et l'exposition au risque.

### Cadre de gestion de la performance fondée sur le risque

Partons du principe qu'il faut lier la performance en gestion du risque et la performance de l'entreprise. D'après ce que l'on voit régulièrement dans les médias, la gestion de la performance, qu'elle soit définie étroitement ou idéalement de façon plus générale, n'aborde pas les questions de gouvernance à l'heure actuelle. Mais elle le devrait. Le risque et l'incertitude sont des éléments trop importants et ont trop d'influence pour être omis. Par exemple, le risque d'atteinte à la réputation découlant de fraude (par exemple, Tyco International), un terrible incident lié à un produit (par exemple, Toyota) ou d'autres événements qui font les manchettes peuvent causer des torts irréparables à la valeur marchande d'une entreprise.

**Figure 4.1 — Équilibrer l'exposition au risque et le goût du risque**

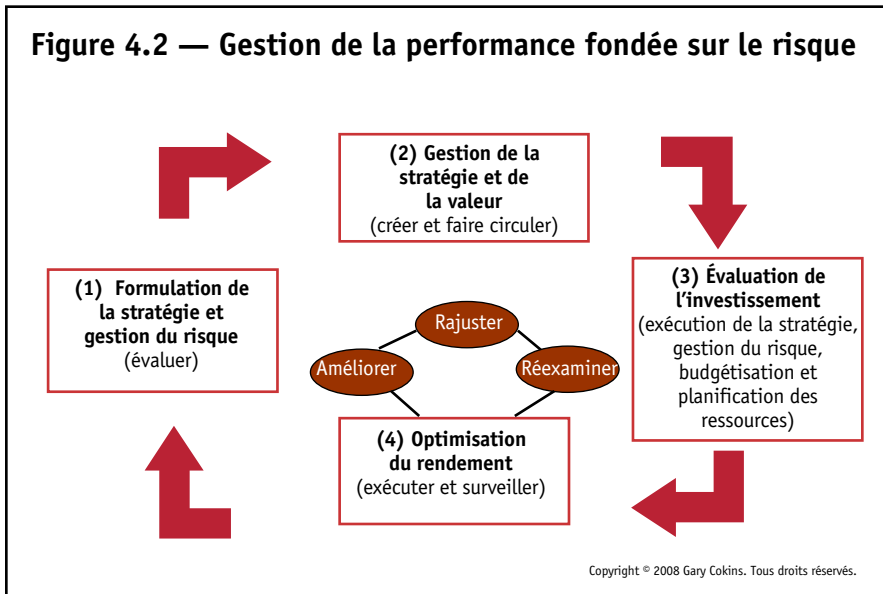
Goût du risque — Risque qu'une entreprise est prête à prendre pour obtenir les rendements prévus.



**L'objectif n'est pas d'éliminer tous les risques, mais de faire correspondre l'exposition au risque et le goût du risque.**

Copyright © 2008 Gary Cokins. Tous droits réservés.

**Figure 4.2 — Gestion de la performance fondée sur le risque**



La figure 4.2 montre comment la formulation d'une stratégie, la gestion du risque d'exécution et la gestion de la performance s'arriment pour favoriser la réalisation de la mission ultime de toute organisation : maximiser la valeur pour les parties prenantes.

La séquence de quatre étapes inclut la définition de l'orientation par la haute direction : « Où voulons-nous aller? » et l'utilisation d'une boussole et d'outils de navigation pour répondre aux questions suivantes : « Comment atteindrons-nous notre but? » et « Est-ce que nos efforts pour y parvenir donnent des résultats? »

**Étape 1. Gestion du risque.** Cette étape englobe la formulation de la stratégie liée à la gestion du risque. À ce stade-ci, les dirigeants évaluent les principaux inducteurs de valeur de leur marché et de leur environnement, un processus qui inclut la définition des principaux indicateurs de risque (PIR). Il est essentiel d'établir des PIR pour comprendre les causes fondamentales du risque. Les PIR incluent un mécanisme de prédiction qui aide les organisations à réagir avant qu'un événement se produise grâce à une surveillance continue des écarts entre les prévisions initiales et nouvelles.

**Étape 2. Stratégie et gestion de la valeur.** C'est à cette étape que l'on formule une composante essentielle de l'éventail des méthodes de gestion de la performance : la vision, la mission et la carte stratégique de l'organisation. Les dirigeants déterminent les marchés, les produits et les clients à cibler. La vision, la mission et la carte stratégique sont articulées autour du mode de communication adopté par l'équipe de direction; elles visent également les cadres et les équipes d'employés. À l'aide de la carte stratégique, l'organisation identifie collectivement quelques projets vitaux réalisables et sélectionne les processus de base où elle excelle; ces mesures l'aideront à atteindre les objectifs stratégiques liés causalement dans la carte stratégique. C'est aussi à cette

étape que l'on procède à la recherche-développement et à l'incubation des projets d'innovation.

**Étape 3. Évaluation de l'investissement.** Établir un plan est une chose; déterminer combien d'argent il faudra dépenser pour le réaliser en est une autre — et c'est l'objet de cette étape. Ce processus englobe l'exécution de la stratégie liée à la gestion du risque. Les ressources financières ou matérielles doivent toujours être considérées comme étant limitées; elles doivent donc être choisies avec soin. Les marchés des capitaux jugent en dernier ressort les entreprises en fonction de leurs flux de trésorerie disponibles positifs pour l'avenir. Ainsi, chaque nouvelle dépense ou chaque nouvel investissement doivent être vus comme une

contribution à un projet nécessitant un rendement du capital investi acceptable, incluant la récupération du coût en capital. Les restrictions en matière de dépenses existent dans tous les domaines. Ainsi, la valeur pour les clients et la valeur pour les actionnaires ne sont ni équivalentes ni corrélées positivement; elles sont plutôt corrélées négativement par rapport à l'équilibre optimal que cherchent à atteindre les organisations. C'est pourquoi le budget annuel et les prévisions mobiles et inévitables des dépenses, qui sont habituellement déconnectés de la stratégie établie par la haute direction, doivent être liés à la stratégie.

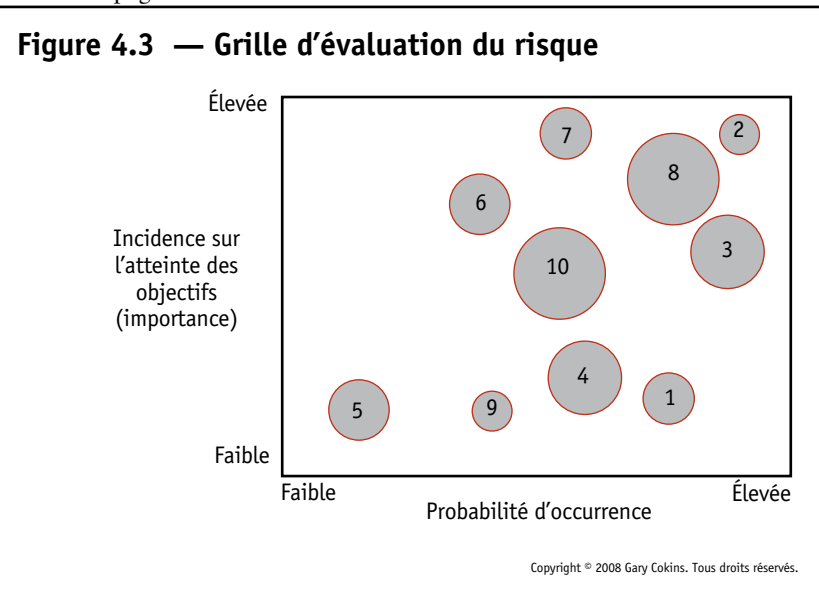
**Étape 4. Gestion de la performance.** Dans cette dernière étape, toutes les composantes d'exécution de l'éventail des méthodes de gestion de la performance se mettent en branle. Ces composantes sont notamment la gestion des relations avec les clients, le logiciel de gestion intégrée, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la comptabilité par activités et les programmes Six Sigma ou de gestion allégée. Étant donné que les projets essentiels à l'exécution de la mission et les processus de base pour lesquels une entreprise doit obtenir de bons résultats ont déjà été sélectionnés à l'étape 3, les tableaux de bord, assortis des indicateurs de rendement clés (IRC) prédéfinis et des indicateurs de rendement, s'unissent pour former le mécanisme qui guidera l'organisation. La carte de pointage équilibré inclut les mesures du tableau de bord liées à la variation des IRC cibles-réels ainsi qu'une analyse en zoom avant et des signaux d'alerte avec codes de couleur. Les tableaux de bord donnent des informations sur la gestion stratégique et opérationnelle afin que tous les employés, qui savent maintenant comment faire pour réaliser la stratégie de la haute direction, puissent répondre tous les jours à la question fondamentale suivante : « Quel est mon rendement par rapport à ce qui est important? » Les étapes internes « Améliorer, Rajuster, Réexaminer » montrent com-

ment les employés collaborent afin de réaligner continuellement leurs efforts, priorités et ressources en vue d'atteindre les objectifs stratégiques définis à l'étape 2.

Les quatre étapes ci-dessus forment un cycle continu où le risque est réévalué de façon dynamique et rajusté par la suite en fonction de la stratégie.

### La gestion du risque d'exécution commence par l'établissement d'objectifs stratégiques

Les processus de mesure et de gestion des risques opérationnels décrits à l'étape 3 passent maintenant d'un mode intuitif à une approche plus technique et scientifique. Pour intégrer un élément de quantification à cet aspect plus axé sur la qualité et la subjectivité, il faut classer chaque risque — par exemple, par degré d'importance : élevé, moyen et faible. Étant donné que l'importance d'un événement de risque se mesure non seulement par son incidence mais aussi par sa probabilité d'occurrence, élaborer une *carte de risques* peut s'avérer une excellente méthode pour quantifier les risques, les associer collectivement et les rationaliser afin de les atténuer, compte tenu de dépenses raisonnables. Une carte de risques aide l'organisation à visualiser tous les risques sur une seule page.



La figure 4.3 affiche une grille de risques; l'axe vertical traduit l'ampleur de l'incidence de l'événement de risque et l'axe horizontal, la probabilité d'occurrence. Chaque événement sur la carte correspond à un risque inhérent et n'est pas encore visé par les mesures d'atténuation; cette évaluation viendra plus tard. Les risques situés dans la zone inférieure gauche requièrent des examens périodiques afin de voir s'ils augmentent; les dépenses engagées pour atténuer le risque sont faibles ou nulles. À l'autre extrémité, les risques figurant dans la zone supérieure droite méritent que l'on consacre des fonds à leur atténuation et que l'on effectue un suivi constant.

Les risques figurant dans la grille sont évalués en vue de les atténuer. La grille révèle que les risques deux, trois et huit se

trouvent dans une zone critique. La direction doit décider si elle peut accepter ces risques, compte tenu de leur incidence éventuelle et de leur probabilité. Dans la négative, elle peut choisir d'éviter les conditions qui créent le risque — par exemple, pénétrer un nouveau marché. On peut prendre en considération certaines mesures d'atténuation, qui porteraient le degré de risque à un niveau plus acceptable en termes d'incidence et de probabilité. À titre d'exemple, citons le transfert d'une partie du risque par l'entremise d'une coentreprise ou l'engagement de dépenses supplémentaires au moyen d'une opération de couverture.

La direction doit examiner les coûts et les avantages des mesures d'atténuation. Ces mesures permettront-elles de ramener un événement de risque à l'intérieur de critères prédéterminés du goût du risque? Une fois ces mesures mises en place, le risque résiduel est-il acceptable? Dans la négative, quelles mesures supplémentaires peut-on prendre? Quel est le coût et quels sont les avantages potentiels liés à la réduction de l'incidence et de la probabilité? Lorsqu'on a pris les décisions nécessaires, on peut, comme on l'a fait pour les projets et les initiatives découlant de la carte stratégique, établir un budget pour les mesures d'atténuation des risques.

### Invulnérable aujourd'hui, mais fragile demain

Près de la moitié des 25 sociétés mentionnées dans le livre *Le prix de l'excellence* écrit par Tom Peters et Robert Waterman n'existent plus, ont fait faillite ou ont affiché des résultats médiocres. Que s'est-il passé au cours des 25 années écoulées depuis que le livre a été publié? L'une des théories avancées est que dès qu'une organisation atteint la prospérité, elle devient frileuse et ne prend plus de risques. Prendre des risques, même si ces risques sont calculés, est essentiel pour que les organisations évoluent et innover.

Les méthodes classiques des décennies passées, comme la gestion de la qualité totale, font maintenant place à un mode de gestion mettant l'accent sur les données. Cependant, je crois qu'il faut faire preuve de prudence; analyser en profondeur les données historiques n'est pas suffisant si l'on ne complète pas les données descriptives par des renseignements prévisionnels.

L'imprévoyance explique pourquoi les entreprises semblent invulnérables à un certain moment et fragiles tout de suite après. Il sera primordial pour les organisations qui veulent obtenir un bon rendement de combiner prévisions et gestion du risque. ■

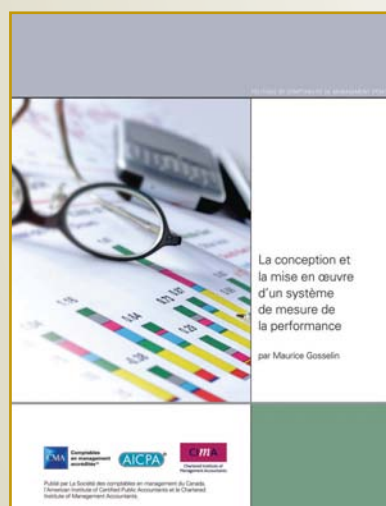
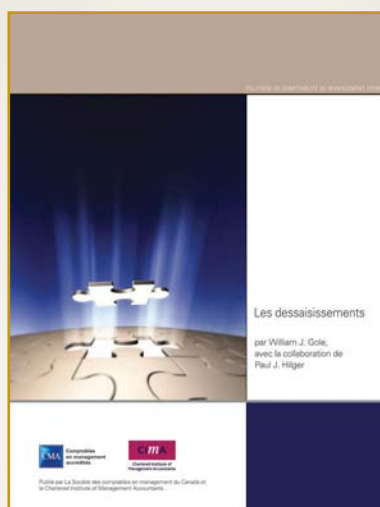
Gary Cokins, CPIM, est gestionnaire de produits chez SAS, un chef de file en analyse des affaires et en services logiciels. Il est un expert, un conférencier et un auteur reconnu internationalement dans les systèmes avancés de gestion des coûts et d'amélioration du rendement.



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

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

Les membres de CMA Canada peuvent télécharger les PCM gratuitement :



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



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

Dans le cas des entreprises qui concluent des opérations complexes avec leurs clients et dont les systèmes entretiennent des interactions tout aussi complexes, il est possible que l'on ait « laissé de l'argent sur la table ».

par Anthony Choe

# La constatation de fuites

**D**e nos jours, toutes les entreprises sont confrontées à la nécessité d'accroître leurs revenus tout en réduisant leurs coûts. Difficile dans une conjoncture idéale, le défi l'est encore plus dans le contexte économique mondial actuel. Les entreprises veulent rentabiliser plus rapidement leurs investissements et leurs projets d'autofinancement. Dans le cas des entreprises qui concluent des opérations complexes avec leurs clients et dont les systèmes entretiennent des interactions encore plus complexes, il est possible que l'on ait « laissé de l'argent sur la table ». À l'inverse, il peut arriver que certains services soient surfacturés, ce qui risque d'entraîner la perte de clients, une publicité négative, ou pire encore.

## Les revenus non constatés

Il existe toutes sortes de situations où les entreprises ne constatent pas des revenus, par exemple lorsqu'elles fournissent des services qu'elles oublient ensuite de facturer, ou qu'elles n'arrivent pas à trouver les données ou à effectuer les rapprochements nécessaires pour déterminer s'il y a effectivement eu perte de revenus.

Dans les entreprises de télécommunications, les causes des fuites de revenus sont multiples : pertes de données, présentation différente de l'information sur les clients ou les services d'un système à l'autre, différences entre les services fournis et les services facturés, erreurs du système de facturation, erreurs dans la tarification ou les frais facturés d'avance, fraude, processus inefficaces et données incomplètes, incorrectes ou contradictoires d'un système à l'autre, pour ne citer que quelques exemples.

On estime ainsi que ces fuites pourraient représenter de 10 % à 12 % des revenus et que les pertes annuelles dans l'ensemble du secteur pourraient dépasser 150 milliards de dollars.

## L'occasion offerte

Étant donné le potentiel financier offert par la sécurisation des revenus (*revenue assurance* en anglais), la capacité de déterminer les causes des fuites de revenus suscite assurément l'intérêt, et l'application du principe de Pareto (ou loi des 80/20) consistant à déterminer les 20 % des causes permettant de corriger 80 % des effets entraînant des pertes, encore davantage.

Dans toute entreprise de télécommunications, il est possible de rapprocher l'information sur l'utilisation des services et les données de configuration, et de s'assurer de l'exactitude de la tarification et de la facturation.

## Les caractéristiques du système

L'entreprise de télécommunications faisant l'objet de l'étude de cas a décidé d'adopter un nouveau système de sécurisation des revenus à cause principalement de son incapacité à analyser, au-delà des tendances, des données détaillées lui permettant de cerner les fuites potentielles de revenus. En outre, elle était incapable d'examiner le cycle de vie complet d'un dossier tout au long de son cheminement dans les divers systèmes, d'autant plus que l'emploi d'un processus très manuel et exigeant obligeait à passer plus de temps à compiler et comparer les rapports qu'à véritablement analyser les données. Un nouveau système doté des fonctions suivantes était donc nécessaire :

- Analyse (p. ex., rapprochement détaillé, analyse des causes fondamentales, zoom avant, détermination des tendances, recherche)
- Gestion de données (p. ex., types de fichiers pris en charge, nombre de processus parallèles, stockage)
- Flux des travaux (p. ex., attribution, gestion, suivi, état d'avancement)
- Définitions (p. ex., sources de données, règles, rapports, alertes, indicateurs de rendement clés)
- Ordonnancement et surveillance (p. ex., ordonnancement de l'arrivée et du traitement des fichiers)
- Rapports (p. ex., rapports types, rapports personnalisés, modification)
- Administration et maintenance (p. ex., configuration utilisateur, personnalisation, sécurité)

## La mise en œuvre

IBM a été choisie en partenariat avec un éditeur de logiciels indépendant pour mettre en œuvre une solution qui faciliterait le repérage, l'analyse, la gestion, la mesure et la résolution des fuites de revenus de manière à accroître directement le bénéfice net.

L'initiative a été structurée en tant que programme (défini comme un portefeuille de projets ayant le même objectif général)

**de revenus**





et des priorités initiales ont été fixées dans les différentes branches d'activité. Même s'il s'agit d'un programme permanent, on a d'abord mis l'accent sur la sécurisation des revenus d'utilisation dans une branche donnée, suivie de la configuration dans une deuxième branche. Entre-temps se poursuivent les travaux en vue de réaliser une analyse de rentabilisation qui mènera au déploiement des phases ultérieures du programme dans le reste de l'entreprise.

Les membres de l'équipe ont été recrutés à l'échelle locale, chez les partenaires ainsi qu'à l'étranger, notamment en Inde. Le personnel basé en Inde a été mis à contribution afin de réduire les coûts pour le client, l'objectif étant de lui confier de plus en plus de responsabilités à mesure que le programme avance afin d'abaisser le coût relatif des projets futurs. Le plan était ambitieux, l'échéancier ayant été maintenu malgré la présence d'un personnel moins expérimenté. Un investissement clé a ainsi consisté à détacher un expert technique pendant un mois auprès de la société partenaire pour assurer un transfert des connaissances sur une base quotidienne et favoriser une intervention directe dans le projet. Cet investissement a porté fruit, puisque cet expert a ensuite pu transférer les connaissances à l'ensemble de l'équipe, y compris au personnel de soutien des applications.

### Les leçons tirées du projet

De nombreuses leçons ont été tirées de cette mission, et elles peuvent être appliquées dans n'importe quelle entreprise qui songe à réduire les fuites de revenus.

Comme on peut l'imaginer, un projet de sécurisation des revenus comporte l'ingestion, la manipulation et la comparaison de quantités massives de données résidant dans de nombreux systèmes. De plus, la capacité de relier les données d'une source à une autre doit être bien comprise afin de faciliter l'analyse comparative requise. Il est donc important de bien comprendre les environnements et l'infrastructure matérielle dont on a besoin pour la conservation des données et les projets parallèles. Il est d'ailleurs prudent d'en faire trop sur le plan des environnements et du matériel, ce qui influe sur la quantité de temps disponible pour procéder à l'analyse et prendre les mesures correctives. De plus, les besoins en matériel à long terme doivent être examinés en regard des fonds nécessaires pour répondre aux besoins immédiats du projet. Cela fait peser un certain fardeau sur le projet initial, mais l'investissement en vaut largement la peine.

Étant donné la quantité considérable de fichiers et les millions de dossiers traités, en particulier lors du calcul des revenus d'utilisation, le nombre de problèmes liés aux fichiers — fichiers manquants, fichiers corrompus, fichiers en retard, fichiers vides, fichiers d'erreur et nombre de fichiers anormalement faible, entre autres — a été plus élevé que prévu une fois l'application devenue opérationnelle. Selon le temps disponible pour procéder à l'analyse mentionnée ci-dessus et compte tenu du nombre potentiel de problèmes, il est important de mettre en place des procédés bien étudiés afin de régler ces problèmes.

Il existe de nombreux rôles clés dans un programme de ce type. Un de ces rôles est celui du « responsable des solutions TI », qui connaît à fond les divers systèmes concernés et les données qu'ils contiennent, ou qui, à tout le moins, a accès aux personnes qui

possèdent cette connaissance chez le client. Chaque entreprise est unique, et ses systèmes et les données qu'ils contiennent sont uniques. Par conséquent, la présence d'un responsable possédant une connaissance approfondie des activités et des systèmes chez le client est indispensable.

En outre, une formation adéquate en temps opportun, en particulier quand on ne connaît pas le système, s'avère capitale. Cette formation doit être offerte tant aux utilisateurs de l'entreprise qu'à la société de TI et comprendre une familiarisation de base avec les fonctionnalités du système, un soutien direct durant les essais d'acceptation par l'utilisateur et une formation précise sur la mise en œuvre qui utilise vos données réelles.

Il importe également de comprendre la feuille de route du produit, la capacité de l'influencer et le processus connexe afin de répondre aux exigences futures et imprévues.

Pour assurer le succès du programme, il est essentiel de choisir un partenaire dont les intérêts sont liés au succès du projet et qui est disposé à faire les investissements requis. Des investissements ont pu être faits dans le personnel afin de soutenir les projets existants et à venir, tout en formant le personnel à moindre coût basé en Inde dans le but d'offrir une solution plus rentable.

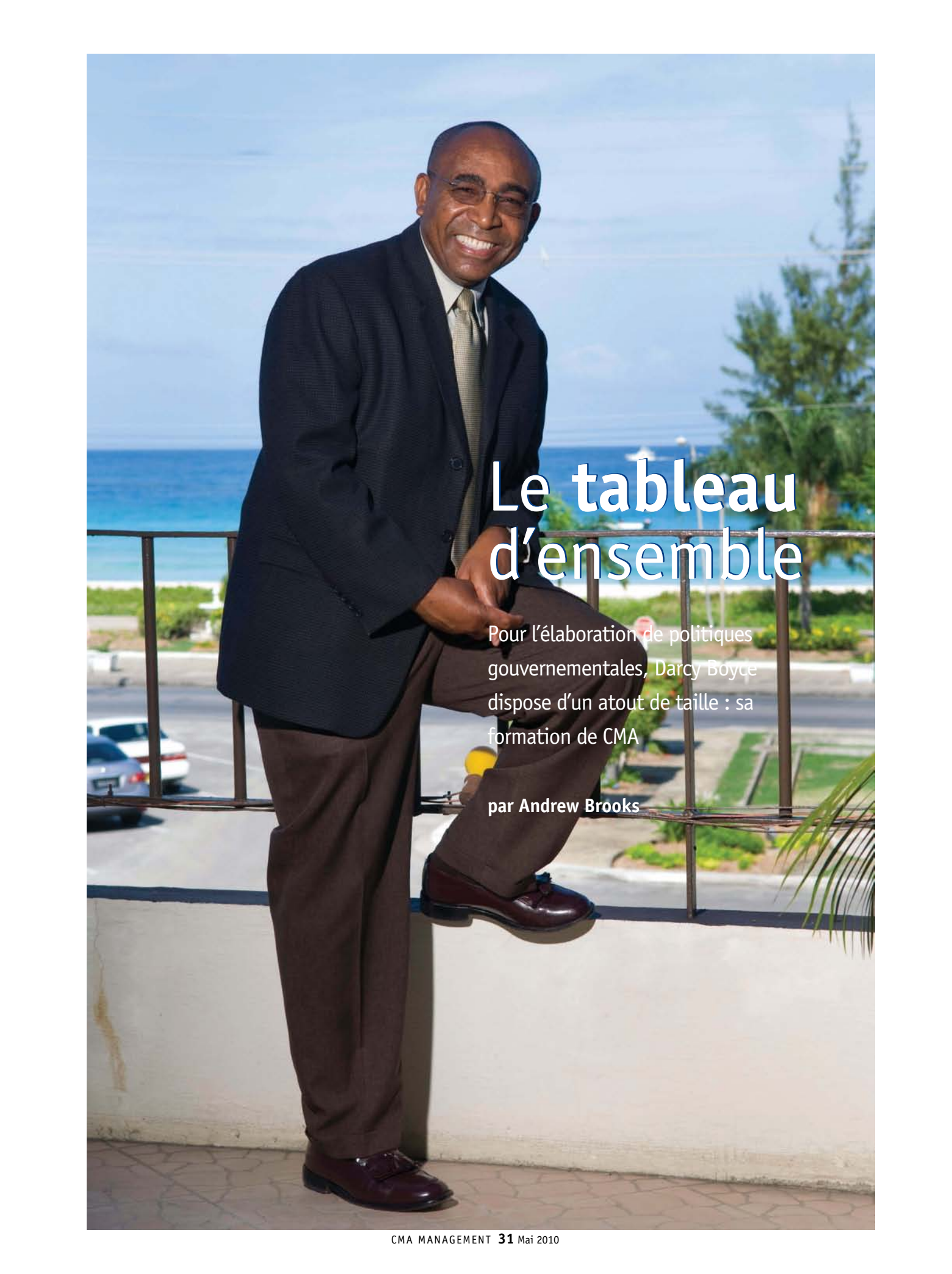
Un partenaire dont les intérêts sont liés aux vôtres en tant que client ne peut se permettre de voir un projet échouer, compte tenu du nombre de projets qu'il mène au sein de votre organisation, et de la nécessité d'en lancer de nouveaux lorsqu'un projet raté ou en difficulté risque de mettre la croissance en danger.

Une autre leçon tirée de ce projet et applicable à tout programme est l'importance d'une communication claire et de la définition d'attentes précises tout au long du cycle de vie d'un projet, surtout lorsqu'on ne connaît pas parfaitement la solution proposée. Chaque phase doit être clairement définie, en particulier du point de vue des intrants prévus, des documents préparatoires requis et des extrants, de même que les fonctions et responsabilités attendues de chaque partie. De plus, pour tous les produits ou éléments livrables correspondant à chaque phase, chaque partie doit préciser dans le détail ce que chacun des éléments livrables doit contenir.

Les clients exigent toujours une qualité supérieure au coût le moins élevé possible, et dans des délais serrés. Cependant, une fois la portée et le coût du projet fixés, les fournisseurs doivent faire attention à ne pas devenir « trop créatifs » et trop optimistes au sujet des délais en menant trop d'activités parallèles qui augmentent inutilement le profil de risque, ce qui pardonne rarement lorsque les choses tournent mal. Les risques doivent, au minimum, être très clairement définis, et le client doit accepter d'entrée de jeu la responsabilité des risques supplémentaires qui sont pris.

Au bout du compte, le client a pu consacrer davantage de temps à réaliser des analyses détaillées et, ainsi, à repérer et à palier efficacement les causes de fuites de revenus au moyen d'une vision plus précise des dossiers détaillés et en analysant les tendances pour déterminer les causes fondamentales et ainsi résoudre les écarts. ■

Anthony Choe est responsable de l'expansion des activités télécommunications et chef du secteur des médias et du divertissement pour le Canada chez IBM Canada Ltée.

A man in a dark suit and glasses is sitting on a metal railing on a balcony. He is smiling and looking towards the camera. The background shows a blue ocean, a clear sky, and some greenery. The text is overlaid on the right side of the image.

# Le tableau d'ensemble

Pour l'élaboration de politiques gouvernementales, Darcy Boyce dispose d'un atout de taille : sa formation de CMA

par Andrew Brooks

**C**omme Darcy Boyce cherche toujours le plus possible à avoir une vue d'ensemble de la situation, il se trouve aujourd'hui exactement à l'endroit qui lui convient. En sa qualité de sénateur de la Barbade et de ministre d'État responsable des finances, des investissements, des télécommunications et de l'énergie au bureau du premier ministre, il a le privilège de pouvoir mettre à contribution sa formation et son expérience dans le pilotage des stratégies financières de ce pays.

Au fil des ans, Darcy Boyce a exercé les fonctions d'économiste à la Banque de développement des Caraïbes, de directeur chez Coopers and Lybrand Associates, de directeur général du Agricultural Venture Trust, d'associé responsable du conseil de gestion chez KPMG, de sous-gouverneur à l'exploitation de la Banque centrale de la Barbade, de coordonnateur de l'Agence du secteur privé (Private Sector Agency) de la Barbade et de chef de la direction de Barbados Tourism Investment Inc., en plus de siéger aux conseils d'administration de plusieurs entreprises du secteur privé.

**« J'ai contribué à ce que l'État se dote de plans qui nous permettraient de passer rapidement à l'action au moment de la reprise économique – ou, mieux encore, avant cette reprise. »**

Darcy Boyce a amorcé son parcours en décrochant un baccalauréat en économie de l'University of West Indies, en 1974. Puis, après avoir obtenu un MBA en finance de l'Université de Toronto en 1979, il a reçu son titre de CMA de la Société des comptables en management de l'Ontario en 1984.

« Je désirais acquérir une formation en comptabilité parallèlement à mes connaissances en économie et en finance, explique-t-il. J'estimais que la formation de CMA était mieux adaptée à la gestion qu'une stricte formation en audit. » Darcy Boyce s'est toujours intéressé à ce que l'on pourrait appeler la « comptabilité appliquée » — soit la capacité de comprendre les états financiers dans leurs moindres détails et d'appliquer ce savoir directement à la gestion d'une organisation. Il apprécie également le fait d'être en mesure de déterminer la nature des informations qui peuvent être établies à partir d'un système comptable afin d'améliorer le fonctionnement de l'organisation.

« L'un des aspects de la formation de CMA m'a été particulièrement utile : j'ai appris à dépister dans les états financiers d'une société les éléments qui permettent de formuler des projections, affirme-t-il. C'est un atout précieux lorsqu'il faut réaliser des évaluations et préparer des prospectus. »

Dans les responsabilités qu'il assume maintenant au sein de la fonction publique, il a pu constater de nouveau la pertinence de sa formation de CMA, car elle lui a permis de s'adapter au passage de la comptabilité de trésorerie à la comptabilité d'exercice dans le secteur public — un pas que de nombreux gouvernements dans le monde ont franchi pour que leur gestion financière réponde davantage aux normes du secteur privé.

« Ma formation m'est d'un grand secours, affirme Darcy Boyce. Elle m'aide à interpréter l'information et à porter des jugements quant au traitement des diverses opérations qui se présentent — des opérations auxquelles on est rarement confronté dans le cours normal du travail. »

Darcy Boyce a commencé sa carrière dans le secteur public, à la Banque de développement des Caraïbes (à titre d'économiste) de 1974 à 1977, puis à la Banque centrale de la Barbade de 1979 à 1983. Il a ensuite travaillé en étroite collaboration avec Systems Caribbean Ltd., une société de TI et de conseil de gestion, ainsi qu'avec d'autres clients régionaux.

Il est passé chez Coopers & Lybrand un an plus tard, à titre de conseiller principal-directeur, réalisant des analyses économiques, financières et comptables pour les clients de la région des Caraïbes orientales. En 1988, il a accepté le poste de directeur général de l'Agricultural Development Trust; financé par l'Agence de développement international des États-Unis (USAID), cet organisme a apporté son soutien financier et administratif aux nouvelles entreprises exerçant leurs activités en agriculture non traditionnelle.

En 1993, Darcy Boyce est devenu associé responsable du groupe Conseil chez KPMG. Dans le cadre de ces fonctions, il a assuré la promotion des services-conseils du cabinet, préparé des offres de service et géré des mandats de conseil, et fourni des services de conseil en analyse économique, en analyse financière, en élaboration de stratégies, en consolidation institutionnelle et en restructuration d'entreprise.

### **De retour au secteur public**

Après sept ans chez KPMG, Darcy Boyce avait pris la décision de se lancer dans des activités de consultation à plus petite échelle. Mais le destin s'en est mêlé. « En 1999, une collègue de longue date a été nommée gouverneure de la Banque centrale de la Barbade. Les postes des deux vice-gouverneurs censés l'assister dans son travail étaient vacants. Elle m'a donc demandé de venir à la rescousse. »

Cette affectation, qui ne devait durer que deux ans, s'est prolongée deux années de plus. Une partie du mandat qui incombait à Darcy Boyce à titre de sous-gouverneur de l'exploitation consistait à mettre en place à la Banque centrale un système de compensation automatisé et un système de règlements bruts en temps réel. « Ce dernier a permis aux banques de régler d'importantes opérations interbancaires le même jour et d'offrir le même genre de service aux clients des services bancaires », explique-t-il.

En 2004, un autre ancien collègue qui était président du conseil de Barbados Tourism and Investment Corp. (BTI) a



demandé à Darcy Boyce de se joindre à l'équipe. Le pays se préparait à la Coupe du monde de cricket de l'ICC en 2007, et le succès de l'événement reposait sur la livraison en temps voulu de certains projets d'envergure. « Comme j'avais déjà recommandé la création de BTI, je pouvais difficilement refuser », raconte-t-il.

En 2008, Darcy Boyce a été nommé sénateur et a également pris en charge les fonctions de ministre d'État responsable des finances, des investissements, des télécommunications et de l'énergie, tournant le dos à d'importantes offres d'emploi dans le secteur privé et à des postes au sein de conseils d'administration dans ce secteur. Il est d'avis que son travail auprès de la Banque centrale et de BTI, au cours des sept années et demie qui ont précédé cette nomination, le destinait à réintégrer le secteur public.

« La Banque centrale est un organisme quasi gouvernemental dont le rôle consiste à définir la politique monétaire de l'État, ainsi qu'à examiner comment sont administrées les affaires publiques, explique Darcy Boyce. Cette expérience m'a donc initié au fonctionnement du secteur public. » Ses responsabilités chez BTI l'amenaient à avoir des relations suivies avec le ministre des Finances en vue d'obtenir le financement des projets, puis à faire appliquer les exigences de performance gouvernementale relatives au décaissement de fonds ainsi qu'à la gestion et à la livraison de projets.

Lorsque Darcy Boyce est entré dans la fonction publique, les temps étaient durs. La Barbade était durement touchée par la crise économique mondiale : sa croissance économique était en chute libre, le chômage avait augmenté, et le tourisme et l'investissement étranger étaient en baisse. « Le marché barbadien a ceci de particulier que les investisseurs étrangers y font l'acquisition d'une grande quantité de biens immobiliers, explique-t-il. Bien entendu, lorsque les marchés financiers ont été affectés, une bonne partie de ces dépenses se sont tariées. »

Darcy Boyce se décrit comme un « technicien », recruté par la fonction publique pour sa compréhension des secteurs privé, public et parapublic. Sa feuille de route interdisciplinaire s'allie à une formation étendue et à une vaste expérience, un amalgame rare qui lui permet d'aborder l'élaboration de politiques dans une perspective globale.

Il a participé de près à l'établissement des politiques économiques et budgétaires en réponse à la crise. « Nous avons pris la décision de maintenir le chômage au niveau le plus bas possible, affirme-t-il. Si nous laissons le chômage excéder un certain seuil, nous craignons en effet que les dépenses de consommation chutent suffisamment pour provoquer une implosion. » Le gouvernement a donc enregistré un déficit supérieur à la normale, quoiqu'il ait augmenté ses dépenses dans le tourisme et les programmes sociaux du pays. Selon Darcy Boyce, aujourd'hui, la situation s'améliore, lentement mais sûrement.

« Mon mandat consiste à dresser des scénarios sur 12, 18 et 24 mois, observe-t-il, de sorte que nous puissions planifier en conséquence et sortir de cette période difficile. J'ai con-

tribué à ce que l'État se dote de plans qui nous permettraient de passer rapidement à l'action au moment de la reprise économique — ou, mieux encore, avant cette reprise. »

Tout au long de sa carrière, la principale motivation de Darcy Boyce a été, affirme-t-il, de contribuer aux progrès des organisations pour lesquelles il a travaillé. « J'essaie constamment de sortir des sentiers battus. Je veux saisir toutes les occasions qui s'offrent à moi de prévoir les dangers à éviter ou les possibilités à exploiter et de tout mettre en œuvre pour nous y préparer sans attendre. »

« C'est ainsi que je résumerais le tout : se préparer, sortir des sentiers battus... et s'investir. » ■

Andrew Brook est auteur et rédacteur pigiste à Toronto.



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

*Credo de CMA Canada*

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

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



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

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

**CE QUE DEVRAIT ÊTRE LA COMPTABILITÉ**



# Le contrôle des coûts du sans-fil

Grâce à la révolution du sans-fil, les employés sont devenus plus productifs — mais à quel prix? Dans bien des entreprises, les télécommunications représentent l'un des principaux postes de dépenses.



par **Jacob Stoller**

Les coûts de télécommunications ont déjà été d'une grande simplicité. L'administrateur de bureau se contentait de passer en revue la facture des services téléphoniques, de vérifier si elle ne comportait pas d'incohérences, puis de s'assurer qu'elle soit payée. Les écarts constatés, le cas échéant, étaient réglés auprès de l'employé, soit l'utilisateur du sans-fil. Et s'il y avait une erreur, ce n'était pas très grave. La facture des services téléphoniques n'était qu'un élément des frais de bureau parmi tant d'autres.

De nos jours, par suite de la multiplication des téléphones intelligents et autres appareils sans fil, les télécommunications sont devenues l'un des plus importants postes de dépenses au sein d'une entreprise, représentant souvent plus de la moitié des budgets affectés aux technologies. Certes, il s'agit de coûts justifiés, et les entreprises reconnaissent que la mobilité constitue un facteur de productivité accrue, accélère la prise de décisions et comporte une foule d'autres avantages. Par contre, de nombreuses entreprises paient plus qu'elles ne le devraient.

Comme l'explique George Gill, président de Gill Solutions, un cabinet d'experts-conseils de Peterborough (Ontario) se spécialisant dans la gestion des coûts de télécommunica-

tions, « Les entreprises ont pris de l'expansion au cours de la dernière décennie et elles se sont assurées que leurs stocks, leurs services comptables et de gestion des RH étaient bien en place. Malheureusement, la plupart ont négligé la planification des communications mobiles et, à présent, elles sont aux prises avec un fouillis de comptes multiples. »

De par leur complexité, les coûts des télécommunications sans fil sont devenus difficiles à gérer. « Lorsqu'il s'agit de mobilité, les choses sont complètement différentes, ajoute-t-il. Il faut prendre en compte une foule de variables, surtout si l'on est facturé à la minute ou à l'utilisation et qu'il y a de nombreux utilisateurs. »

Les entreprises de télécom ne facilitent en rien les choses. Les plans et forfaits sont complexes et difficiles à comprendre, ce qui complique la comparaison des frais. « Parfois, l'utilisateur individuel a bien du mal à comprendre les plans tarifaires », explique Tony Olvet, vice-président à la recherche chez IDC Canada.

Les sommes en jeu sont donc considérables, et les entreprises commencent à y regarder de plus près. D'ailleurs, un secteur de services spécialisés en gestion des coûts de télécommunications (appelé TEM en anglais, pour *Telecom Expense Management*) a vu le jour. Les entreprises de ce secteur, souvent avec l'aide d'outils logiciels, parviennent à réduire du tiers, sinon plus, la facture de télécom de leurs clients.



Même si le suivi des coûts de télécommunications peut s'avérer assez complexe, bien des entreprises continuent de les gérer elles-mêmes. Pour sa part, Roger Yang, président de Avema Corporation, entreprise torontoise de logiciels et de services spécialisée dans la gestion des coûts de télécommunications, estime que les entreprises peuvent économiser de 5 % à 10 % sur leurs coûts de télécommunications tout simplement en les passant régulièrement en revue. « Chaque entreprise doit pouvoir compter une personne à l'interne ou à l'externe qui examine les coûts de télécom de façon continue, sinon périodiquement. Si vous n'avez pas affecté de personne à cette tâche, vous jetez votre argent par les fenêtres », affirme-t-il.

En ce qui concerne les possibilités d'économies, on peut les répertorier à bien des niveaux :

**Facturation injustifiée.** Les entreprises de télécommunications ne sont pas à l'abri des erreurs. Les analystes estiment que de 5 % à 10 % de la facture type d'un opérateur de télécom portent sur des services qui n'ont pas été fournis. Citons l'exemple typique du poste téléphonique que l'on a supprimé et que l'opérateur néglige de retirer de la facturation. « Il nous est arrivé de voir des clients qui payaient encore pour des circuits désactivés depuis des années », affirme Roger Yang.

**Dispersion.** Dans bien des entreprises, les appareils sans fil ont été acquis à la pièce, chacun faisant l'objet d'une facturation séparée qui est reportée sur la note de frais de l'employé. Même dans une très petite entreprise, on peut compter une douzaine de comptes ouverts auprès de différents opérateurs. Or, lorsque l'entreprise se décide à regrouper ses comptes, il n'est pas rare qu'elle réalise une économie de 30 %, même s'il s'agit d'une petite entreprise. Sans compter que le volume ainsi accru lui donne plus de pouvoir pour négocier de meilleurs tarifs auprès des fournisseurs.

**Matériel.** Les téléphones intelligents sont chers, le prix de certains étant proche de celui d'un ordinateur portable; de plus, l'évolution rapide de la technologie fait en sorte qu'il faut les renouveler fréquemment. Selon George Gill, « La durée de vie moyenne du matériel ne dépasse guère un an et demi. L'acquisition de matériel est donc devenue une préoccupation majeure. »

**Utilisation excessive.** Le vieil adage « User, ne pas abuser » est en vogue de nos jours, sauf dans le domaine des télécommunications. Dans bien des cas, ce n'est qu'une question de sensibilisation. « Nous envoyons des courriels aux gestionnaires et aux utilisateurs pour leur indiquer ce qu'il en coûte réellement, explique Roger Yang. Ainsi, l'un de nos clients dépensait 15 000 \$ par mois en coûts d'itinérance internationale. Après que l'on eut commencé à acheminer des rapports aux gestionnaires et aux utilisateurs

par courriel, ce coût chuta à 5 000 \$ par mois. Il faut que les utilisateurs soient mieux informés de ce qu'il en coûte réellement lorsqu'ils utilisent le téléphone pendant leurs déplacements. »

**Mauvaise utilisation.** Dans certains cas, les abus prennent la forme d'activités délibérées comme l'utilisation à des fins personnelles et le téléchargement de contenus inappropriés. « Nous avons vu des clients dont les utilisateurs accumulaient 5 000 messages texte en un mois », raconte Roger Yang. De telles habitudes d'utilisation ne représentent peut-être pas de grosses sommes, mais elles pourraient cacher d'autres problèmes. « Cela nous amène à nous questionner sur leur emploi du temps », poursuit-il. Dans de tels cas, la surveillance automatisée devient essentielle. « Il existe des outils, comme celui que nous offrons, qui permettent d'effectuer ce repérage automatiquement, poursuit-il. Autrement, si votre facture compte des milliers de pages, il se pourrait que le tout passe inaperçu. »

Réduire les coûts du sans-fil peut s'avérer une tâche délicate, car les gens se sentent naturellement propriétaires d'un appareil qu'ils portent sur eux 24 heures par jour. Par conséquent, les employés peuvent percevoir tout système de surveillance de l'appareil comme une intrusion.

Cependant, la surveillance étroite des appareils mobiles est essentielle pour une raison encore plus fondamentale. En effet, comme chacun de ces appareils constitue un point d'accès au réseau de l'entreprise, celle-ci ne peut pas risquer de compromettre sa sécurité en les laissant sans surveillance. La meilleure façon de limiter le coût des communications mobiles pourrait donc consister à l'encadrer au moyen d'une politique globale de gestion des communications mobiles. On observe également certains chevauchements problématiques, comme dans le cas d'une personne qui n'a pas vraiment besoin d'un téléphone intelligent et qui, de ce fait, représente un risque inutile sur le plan de la sécurité, de même qu'un coût injustifié.

À mesure qu'évoluera la technologie, les fournisseurs de télécommunications devraient parvenir, selon Tony Olvet, à simplifier leur facturation pour la rendre plus facile à comprendre. « Je crois que les opérateurs ont compris le message, observe-t-il. D'une part en raison des commentaires des clients et, d'autre part, parce que de nouveaux acteurs arrivent sur le marché en proclamant qu'ils vont tout rendre simple et transparent. » Il constate aussi que des opérateurs de télécommunications conseillent leurs clients sur l'utilisation la plus efficace de leurs services. « Les clients leur demandent des suggestions, et il faudrait que cette façon de faire se généralise. » ■

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





# La Banque du Canada fête ses 75 ans

Malgré des hauts et des bas, la Banque du Canada continue de promouvoir la stabilité économique.



par John Cooper

Surplombant une partie du quartier financier dans le centre-ville d'Ottawa, l'édifice de la Banque du Canada est un bloc de granit de style ancien, entouré d'une colossale structure moderne faite de verre et d'acier. Cet alliage d'ancien et de nouveau dans un édifice vieux de 75 ans témoigne des changements qui se sont produits entre la fondation de la Banque, sous l'effet de la Grande Dépression, et aujourd'hui, où elle assume pleinement son rôle de banque centrale du Canada avec ce que cela suppose de transparence et de rapidité dans la prise de décisions.

Institution financière pionnière, la Banque du Canada a appris de ses erreurs tout en accumulant les réussites, devenues par la suite autant de normes à suivre. En mars dernier, à la date anniversaire de la Banque, le gouverneur actuel, Mark Carney, déclarait devant un groupe d'étudiants de l'Université Carleton : « La Banque est une organisation axée sur l'apprentissage... Son travail s'appuie sur des recherches universitaires, il est perfectionné par l'analyse et soumis à la discipline qu'exige une focalisation incessante sur son mandat. »

Responsable de la politique monétaire, des billets de banque, des systèmes financiers et de la gestion des fonds, la Banque du Canada veille sur la santé économique et financière du pays. Bien que les discussions entourant la création d'une banque centrale

remontent au début du siècle dernier, en 1913, ce sont les problèmes financiers liés à la Grande Dépression qui ont mené à sa création en 1934, au démarrage de ses activités en 1935 (en tant que société privée) et à sa transformation en société d'État en 1938.

**En 1933, le premier ministre R.B. Bennett fit bouger les choses en mettant sur pied une Commission royale favorisant la création d'une banque centrale.**

Avant la Crise des années 1930, les services bancaires canadiens se portaient bien. L'Association des banquiers canadiens s'employait, avec le gouvernement fédéral, à réglementer le secteur. Les banques émettaient leurs propres billets (à l'exception des grosses et des petites coupures qui relevaient, à l'époque, du ministère fédéral des Finances). À l'inverse des États Unis, où les banques locales indépendantes étaient soutenues par d'importants groupes au sein de collectivités bien établies, le Canada ne comp-



tait qu'un nombre limité de banques pourvues de succursales multiples. Les banques à succursales ont répondu aux besoins du Canada pendant près d'un siècle en mettant l'argent en circulation, en répondant aux demandes imprévues et en gérant les activités de l'État.

Les choses ont changé durant la Grande Dépression. Comme l'indique James Powell dans son livre *Le dollar canadien : une perspective historique*, l'absence de politique monétaire avait fait en sorte que le gouvernement était mal préparé à gérer les problèmes économiques. « Les banques sont devenues de plus en plus prudentes dans leurs propres opérations de prêt, à mesure que se dégradait la situation économique », écrit-il. Le public a rendu les banques responsables de la Grande Dépression; la masse monétaire a fondu et la déflation s'est installée. Personne n'entrevoit la fin de cette situation, et l'on pressait le gouvernement canadien d'agir. En raison du manque de confiance qu'inspirait la loi fédérale sur les finances, de la méfiance entretenue à l'égard des banques ainsi que de la baisse des prix et du rendement des récoltes, les gens « espéraient qu'une banque centrale constituerait une source sûre de crédit bon marché », précise-t-il. Les fabricants appuyaient les agriculteurs qui réclamaient la création d'une banque centrale.

### La Banque ouvre ses portes

En 1933, le premier ministre R.B. Bennett fit bouger les choses en mettant sur pied une Commission royale favorisant la création d'une banque centrale. Le gouvernement était enthousiaste, contrairement à bon nombre de grandes banques qui craignaient des pertes de bénéfices, un manque de stabilité à long terme et une pénurie apparente d'experts en matière financière. La *Loi sur la Banque du Canada* reçut néanmoins la sanction royale en 1934. La banque centrale commença ses activités en mars 1935, ayant le mandat de « réglementer le crédit et la monnaie dans l'intérêt de la vie économique de la nation ». Les billets des banques privées furent peu à peu supprimés; ceux de la Banque du Canada devinrent la norme, et la *Loi sur le fonds du change* fut votée pour contrôler et protéger la valeur externe du dollar. En 1938, la Banque du Canada devint une entité publique, regroupant des activités auparavant réparties entre plusieurs ministères fédéraux. Une division de la recherche fut créée pour réunir de l'information sur des questions d'intérêt financier au Canada et à l'étranger.

Paul Masson, attaché de recherche et professeur à la Rotman School, qui a travaillé à la Banque dans les années 1970 et au début des années 1980, se souvient de cette période exaltante.

« La tendance était aux modèles économiques, et la Banque comptait plusieurs économistes très compétents... C'est un excellent endroit pour apprendre les rouages de l'économie, souligne Paul Masson. Je pense que la Banque a été la première à reconnaître que le système de Bretton Woods (établi en 1944 comme moyen de régir les relations monétaires entre les pays) était en train de s'effondrer. La fin des années 1970 et le début des années 1980 a été une période plus difficile. La Banque était confrontée à une politique monétaire américaine très austère et elle devait, dans une certaine mesure, s'aligner sur celle-ci... L'inflation restait élevée au Canada, malgré le contrôle exercé par le gouvernement sur les prix et les salaires. C'est à ce moment-là, à mon avis, que la Banque a opté pour l'arbitrage entre inflation et chômage, et elle a été vertement critiquée, peu importe les décisions prises. »

La durée, souvent longue, des mandats remplis par les gouverneurs de la Banque reflète la stabilité de celle-ci. Son premier gouverneur, Graham Towers, est resté en poste pendant 20 ans et a supervisé l'introduction des billets de banque bilingues (1937), la vente des obligations de la Victoire et des certificats d'épargne de guerre (1940), ainsi que le lancement du programme d'épargne-salaire pour l'achat d'obligations d'épargne du Canada (1946). James Coyne (1955-1961) a succédé à M. Towers. Il a supervisé la baisse « contrôlée » du dollar canadien à 95 cents US en 1961. Lui ont succédé Louis Rasminsky (1961-1973), qui a proposé certaines modifications à la *Loi sur la Banque du Canada* et à la *Loi sur les banques*; Gerald Bouey (1973-1987), qui a lutté pour contrôler les taux d'intérêt au début des années 1980; John Crow (1987-1994), responsable des opérations pendant la panique boursière du « lundi noir » de 1987, lors du retrait du billet de un dollar en 1989 et au moment de l'introduction de la TPS en 1991; Gordon Thiessen (1994-2001), qui a supervisé l'adoption du taux du financement à un jour comme taux d'intérêt de référence de la Banque en 1994, le creux du dollar canadien à 63,11 cents US en 1998 et l'éclatement de la bulle boursière en 2000 et David Dodge (2001-2008), témoin de la crise du marché des prêts hypothécaires à risque aux États-Unis et du début de la crise financière mondiale en 2007.



Pour l'économiste en chef de la Banque TD, Don Drummond, l'instauration par John Crow d'une politique de stabilité des prix (où le faible niveau d'inflation n'influence plus les décisions économiques des gens) a été un point fort.

« Cette idée est sortie de nulle part dans un discours donné par John Crow à la fin des années 1980, note-t-il. Il était très en avance sur son temps. Un tel discours est maintenant chose courante pour un dirigeant de banque centrale. » Cependant, l'acceptation de ces propos ne s'est pas faite sans mal. « Peu de gens savaient ce qu'il entendait par "stabilité des prix". Cette confusion a vu le jour lorsque la Banque a réduit les taux d'intérêt, entraînant la récession de 1990-1991. Le dollar chuta parce que l'inflation était loin d'être nulle et que les marchés s'interrogeaient sur les objectifs de la Banque. J'étais alors convaincu que le gouvernement devait s'entendre avec la Banque sur des objectifs d'inflation. » Les cibles en matière d'inflation ont été établies en 1991, suivies d'une plus grande transparence dans les communications – qui s'est accélérée sous la direction de MM. Thiessen et Dodge.

### Prosperité à long terme

Mark Carney a guidé la Banque pendant la débâcle financière de 2008, la récession et le sauvetage de Chrysler et de General Motors par les gouvernements fédéral et provinciaux. À la fin de l'année dernière, alors qu'il parlait du programme des réformes adopté par le G-20, M. Carney aborda l'objectif du groupe qui consiste à établir un système financier mondial flexible, capable de soutenir la croissance économique mondiale et d'absorber les chocs subis par l'économie mondiale.

« La Banque du Canada croit fermement que son objectif devrait être que les institutions financières et les marchés financiers jouent des rôles déterminants — et complémentaires — afin de favoriser la prospérité économique à long terme, explique M. Carney. Le système financier sera plus stable si l'infrastructure des marchés est substantiellement améliorée, si les produits offerts sont davantage standardisés et transparents, et si les banques disposent des capitaux nécessaires pour s'acquitter de leur rôle en matière de tenue de marché et d'intermédiation du crédit. C'est aux forces du marché qu'il devrait revenir de déterminer la taille relative et les limites des marchés et du secteur bancaire.

Ce faisant, les marchés peuvent discipliner les banques en offrant la concurrence nécessaire. »

M. Carney affirme que les réformes doivent protéger les banques du cycle économique et vice-versa, avec « plus de capitaux, une plus grande liquidité et une meilleure gestion des risques... » et qu'il faut « édifier un système qui soit capable de résister à la défaillance de n'importe laquelle des institutions financières qui le composent, et qui est soutenu par des marchés résilients ».

Selon M. Drummond, la Banque « a réagi avec grande compétence pendant la récente récession... Nous savons quelles mesures proposer dans les réformes à venir : relever les normes de fonds propres des banques américaines et européennes, et exiger qu'un niveau encore plus élevé de capital immobilisé serve à garantir les opérations et produits risqués. Le véritable problème est d'ordre "politique". Comment faire pour convaincre les pays concernés? Avec un peu de chance, le G-20 sera la solution. Je suis fier, en tant que Canadien, de voir notre banque centrale et notre gouvernement jouer un rôle important dans ce processus difficile. »

« Quelle différence par rapport à il y a 30 ans, lorsque la politique de la Banque était remise en question, ajoute Paul Masson. Aujourd'hui, l'accent mis sur la recherche et le rôle de pionnier de la Banque du côté des taux de change flexibles et du ciblage de l'inflation la classent au premier rang. Dans le passé, on avait le sentiment que la Banque n'avait pas tous les outils nécessaires pour accomplir tout ce qu'on attendait d'elle. Dans un contexte où la politique budgétaire est plus raisonnable et où les déficits publics sont plus limités, je pense que ce n'est plus le cas, et la Banque est perçue à juste titre comme un pilier de l'économie canadienne. » ■

John Cooper est un rédacteur indépendant de Whitby, en Ontario.

### Liste des annonceurs

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| Accountemps<br>www.accountemps.ca                 | 11<br>800-803-8367                   |
| Meloche Monnex<br>www.melochemonnex.com/cma       | 2 <sup>e</sup> couv.<br>866-269-1371 |
| Purolator<br>www.purolator.com/usinternational/fr | 4 <sup>e</sup> couv.<br>888-SHIP-123 |

## Marché



**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





# memberperks™

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



**commencez à économiser**

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

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



## De Bay Street à Wall Street. **Oui.**

**Purolator offre maintenant des services d'expédition à délais fixes garantis\* vers les É.-U.**

Le réseau sur lequel vous comptez qui vous offre souplesse, fiabilité et choix vous présente les nouvelles options à délais fixes garantis\* pour vos besoins d'expédition internationaux et vers les États-Unis. Cela signifie que lorsque vous choisissez Purolator, vous avez l'assurance d'une livraison garantie\* pour 9 h, 10 h 30 ou en fin de journée aux États-Unis et dans plus de 215 pays. Plus que jamais, vous pouvez compter sur Purolator pour prendre la route des affaires. Pour en savoir plus, visitez [purolator.com/usinternational/fr](http://purolator.com/usinternational/fr)

**Purolator**  
Prenez la route des affaires

\*Certains modalités, conditions et restrictions géographiques s'appliquent. Pour en savoir plus, consultez les modalités et conditions de Purolator sur [purolator.com](http://purolator.com) ou composez le 1 888 SHIP-123.