

# CMA magazine

L'AVENIR DE LA COMPTABILITÉ DE MANAGEMENT  
WWW.CMAMAGAZINE.CA



MAI-JUIN 2011

Des évaluations subjectives  
Un CMA directeur financier de l'année  
L'infonuagique : quand faire le saut?  
En vedette : Neville Tencer



## Gestion de la chaîne logistique et stratégie

# LIBÉREZ-VOUS DES CONTRAINTES DU PAPIER!

Allez au-delà des limites que vous impose le papier grâce aux numériseurs Fujitsu. Et découvrez les possibilités infinies de recherche, de classement, de révision et de partage de documents imprimés par voie électronique. Vous verrez à quel point vous vous sentirez libre!

Fujitsu offre une gamme de produits d'imagerie de qualité supérieure, qui comprend de nombreuses applications de numérisation destinées à divers environnements de production : ordinateurs individuels, service d'une entreprise ou ensemble de l'entreprise.

Pour en savoir plus, appelez au 1-800-263-8716, poste 3405.  
[www.fujitsu.ca/numeriseurs](http://www.fujitsu.ca/numeriseurs)

**FUJITSU EST LE PREMIER FABRICANT  
MONDIAL DE NUMÉRISSEURS.**



**PRODUCTION**  
jusqu'à 135 ppm



**SERVICE**  
jusqu'à 60 ppm



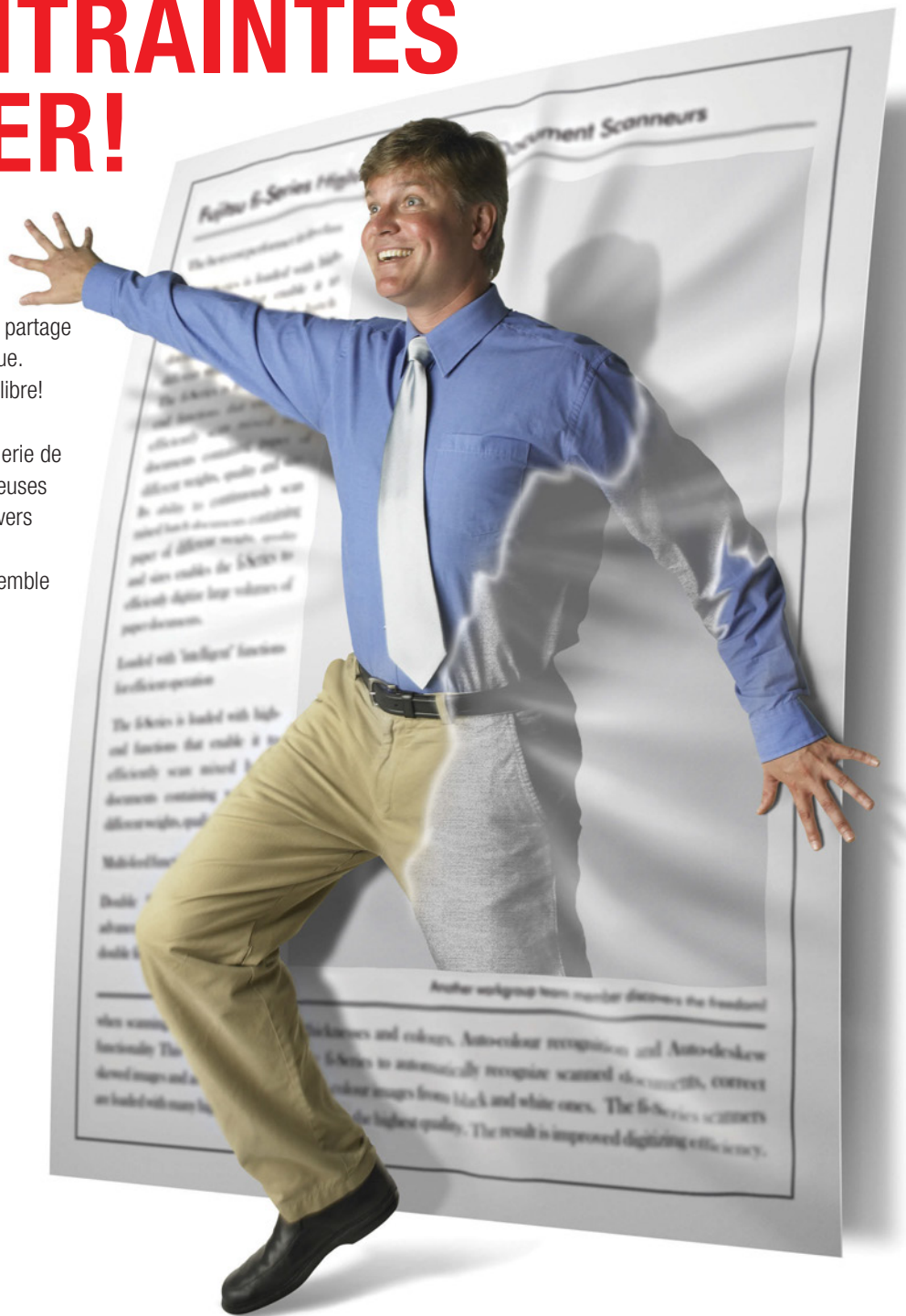
**GROUPE DE TRAVAIL**  
jusqu'à 40 ppm



**RÉSEAU**  
jusqu'à 25 ppm



**SCANSNAP**  
pour Windows et Mac



**FUJITSU**



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

1 Robert Speck Parkway, Suite 1400  
Mississauga (Ontario) L4Z 3M3

**ÉDITRICE EN CHEF**

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

**DIRECTRICE DES PUBLICATIONS ET  
RÉDACTRICE EN CHEF**

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

**RÉDACTRICE, RECHERCHE**

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

**DIRECTION ARTISTIQUE CONSEIL**

Hambly & Woolley Inc.  
416 504-2742

**SERVICES DE TRADUCTION**

Ruth Samson  
Hélène Arseneault  
514 878-1105

**MARKETING ET COMMUNICATIONS**

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

**NAYLOR (CANADA), INC.**

100, Sutherland Avenue, Winnipeg, MB R2W 3C7  
1 800 665-2456

**ÉDITEUR**

Robert Philips

**RÉDACTRICE**

Robin Lamerson

**DIRECTRICE ARTISTIQUE**

Emma Law

**DIRECTRICE DE LA CRÉATION PUBLICITAIRE**

Lesley Helash

**DIRECTRICE DE PROJET**

Kim Davies

**DIRECTEUR DES VENTES**

Bill McDougall

**CHARGÉE DE PROJET AUX VENTES**

Tracy Goltsman

**CHARGÉS DE COMPTE**

Candace Dyck, Meaghen Foden,  
Sheryl Matheson, Lana Taylor

**ORDRE D'INSERTION ET MATÉRIEL PUBLICITAIRE**

Envoyer à Naylor (Canada) Inc.

**TIRAGE ET ADMINISTRATION**

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

CMA magazine est publié six fois l'an par La Société des comptables en management du Canada (CMA Canada), 1 Robert Speck Parkway, Suite 1400, Mississauga (Ontario), L4Z 3M3, 905 949-4200. www.cma-canada.org, et Naylor Canada Inc., 100 Sutherland Avenue, Winnipeg (Manitoba) R2W 3C7, 1 800 665-2456, www.naylor.com. Les articles et les annonces publicitaires publiés ne reflètent pas nécessairement les opinions de CMA Canada.

© La Société des comptables en management du Canada, 2011. Tous droits réservés. Aucun extrait de la présente publication ne peut être reproduit, sauvegardé dans un système de recherche documentaire ou transmis par quelque procédé que ce soit sans le consentement préalable écrit de La Société des comptables en management du Canada ou l'obtention d'une licence d'Access Copyright. Pour obtenir une licence, visitez le site à l'adresse www.accesscopyright.ca ou composez le 1 800 893-5777.

**ABONNEMENTS**

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

**EXEMPLAIRES NON LIVRÉS**

Postes Canada : retourner les exemplaires non livrés à Naylor (Canada) Inc., 100 Sutherland Avenue, Winnipeg (Manitoba), R3W 3C7, PM : 40064798

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

La présente publication est imprimée sur du papier recyclé, certifié FSC. L'emveloppe de plastique contenant ce magazine est entièrement recyclable.

Envois de publications canadiennes – Convention de vente n° 40064798

Port payé à Winnipeg

Répertorié dans l'Index de périodiques canadiens. ISSN 1490-4225

Mai-juin 2011/SMA-S1311/5434



## Si notre magazine est une maison, bienvenue chez nous!

Depuis le dernier numéro, nous avons ajouté un vestibule : un nouvel espace d'échange nommé *Réactions*.

Le plan d'étage (la séquence des chroniques et rubriques) a été redessiné, afin de rendre votre visite encore plus agréable.

Après un réaménagement majeur, nous continuons de nous approprier les lieux. Nous choisissons ce que nous voulons accrocher aux murs (moins de portraits; plus d'images qui portent à réfléchir). Et dans certains cas, nous nous demandons encore où placer les meubles. Certaines des pièces, comme *Innovation* et *Entretien*, sont toutes neuves.

Nous voulons par-dessus tout que vous vous sentiez bien en vous promenant ici et que le temps passé chez nous vous soit profitable.

Aussi prenons-nous le temps de bien réfléchir. Que penser de la disposition des lieux? Qui inviter chez nous pour raconter des histoires?

Et ultimement, nous avons grand besoin de vos lumières.

Chaque commentaire (il n'y a rien de mieux qu'une critique constructive!) nous aide à embellir les lieux. Notre maison est bâtie sur de solides fondations, mais nos aspirations sont sans limites!

Alors, dites-nous.

Quels articles et quelles rubriques vous plaisent le plus? De qui aimeriez-vous lire le portrait? Y a-t-il un sujet qui vous préoccupe et que vous aimeriez que nous traitions?

Faites-nous part de vos réflexions dans *Réactions* ou envoyez-moi un courriel.

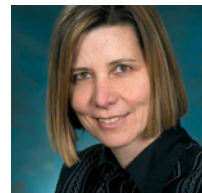
Dans le présent numéro, nous nous penchons sur la gestion de la chaîne logistique (p. 20). Nous examinons aussi les effets des catastrophes au Japon et portons un regard sur les contrats en tant qu'ententes relationnelles plutôt qu'en tant que documents visant à préparer les parties au pire.

Dans *Entretien*, nous parlons au directeur financier de l'année : Gordon Maron, FCMA (p. 11). Et nous avons nos nouvelles chroniques qui ne font pas encore partie des meubles, mais cela ne saurait tarder.

Bienvenue! Je vous souhaite une agréable visite, et restons en contact! ■

**Mara Gulens**

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



RÉDUCTION DE

**30 %**  
POUR LES  
**CMA**

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

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

## Exemples de cours :

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

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

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

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

Pour voir la liste complète des cours et des programmes offerts par eCornell et pour vous inscrire, visitez le site à l'adresse :

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



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





16



38



Page couverture : Greg Mably, theiSpot.com

# Table des matières

MAI-JUIN 2011

## ARTICLES DE FOND

**16** **Performance du conseil d'administration** : cet article se penche sur la façon dont le tableau de bord équilibré augmente la probabilité que le conseil pose les bons gestes.  
*par Cam Scholey, FCMA, et Dom Cianflone, FCMA*

**20** **Tout est dans les détails** : cet article examine comment les entreprises commencent à faire de la gestion de la chaîne logistique un pivot de leur modèle d'affaires.  
*par John Cooper*

**24** **Révolution ou évolution?**  
D'importantes transformations ont eu lieu ces dix dernières années du côté de l'information non financière. Coup d'œil sur de nouvelles normes de certification.  
*par David Crawford, CMA*

## RUBRIQUES

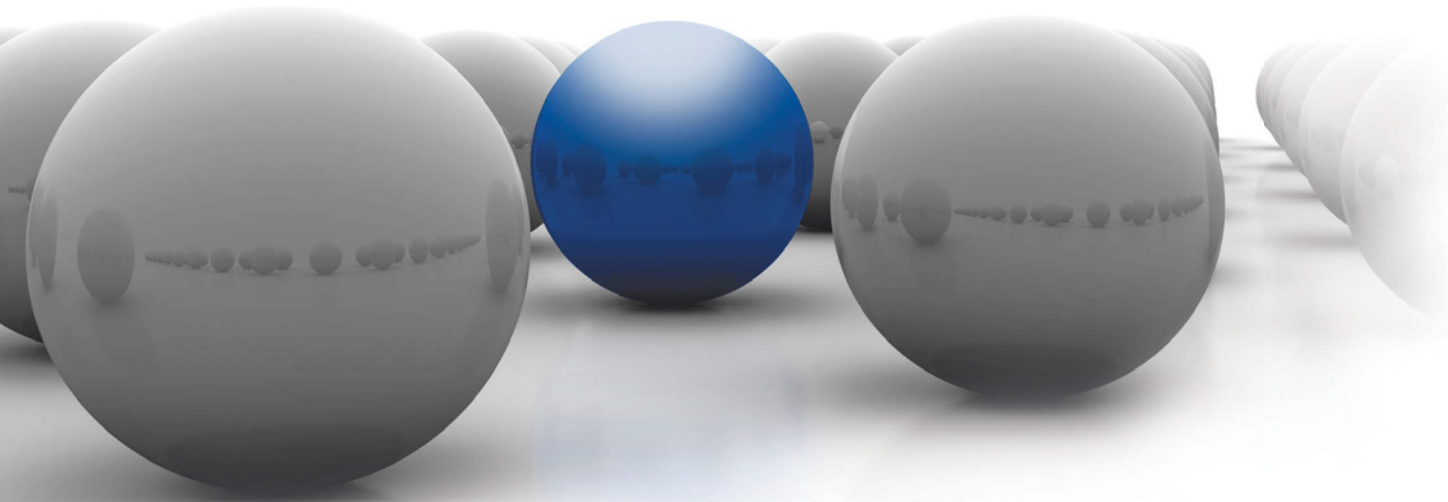
- 7** RÉACTIONS
- 8** DIGNE DE MENTION
- 10** POINT DE VUE
- 14** NOUVEAUTÉS

## CHRONIQUES

- 11** ENTRETIEN  
Des questions pour Gordon Maron, FCMA
- 12** RECHERCHES  
La normalisation de l'amélioration
- 28** CAPITAL HUMAIN  
Les évaluations de rendement
- 30** TECHNOLOGIES  
S'affranchir du logiciel vendu en magasin
- 32** QUESTIONS DE DROIT  
Contrats de la chaîne logistique
- 34** PERSPECTIVES MONDIALES  
Un maillon rompu
- 36** ÉQUILIBRE  
L'intelligence émotionnelle
- 38** EN VEDETTE  
Une odyssée décisive : Neville Tencer, CMA



Prix d'excellence dans la  
**fonction de contrôle** -  
secteur public<sup>MC</sup>



## Félicitations aux lauréats de la troisième remise annuelle du Prix d'excellence dans la fonction de contrôle – secteur public!

### COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

**Mariana Teodora Barbunca**  
ANALYSTE FINANCIÈRE PRINCIPALE

**Vincent Gilbert**  
GESTIONNAIRE, POLITIQUES ET  
ARCHITECTURE COMPTABLE

**Maxime Rousselle**  
ANALYSTE FINANCIER

**Marie-Andrée Vézina**  
ANALYSTE FINANCIÈRE

### TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA

**Richard Inomata**  
CONSEILLER STRATÉGIQUE,  
GESTION DU FINANCEMENT

**Stéphany Laperrière**  
AGENTE FINANCIÈRE,  
COMPTABILITÉ DU PRIX DE REVIENT

**Gregory Licandro**  
CONSEILLER FINANCIER,  
COMPTABILITÉ DU PRIX DE REVIENT

**Keith I. MacLeod**  
GESTIONNAIRE, COMPTABILITÉ DU  
PRIX DE REVIENT (COÛT DES ACTIVITÉS)

**Minou Nguyen**  
CONSEILLÈRE FINANCIÈRE,  
COMPTABILITÉ DU PRIX DE REVIENT  
ET MESURES DU RENDEMENT

**Daniel J. Simard**  
GESTIONNAIRE, COMPTABILITÉ  
DU PRIX DE REVIENT (SECTION  
COÛTS DES SERVICES INTERNES)

**Riadh Thlibi**  
CONSEILLER FINANCIER,  
COMPTABILITÉ DU PRIX DE REVIENT

**Man-Lai Wong**  
DIRECTEUR, DIRECTION DE LA  
GESTION FONDÉE SUR LES COÛTS

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



EN COLLABORATION AVEC



# Restons en contact

Cette page vous permet de communiquer avec *CMA magazine*. Notre numéro inaugural nous a valu beaucoup de félicitations – pour la nouvelle présentation, l'éventail de rubriques et les sujets abordés. Et nous sommes à l'écoute de vos suggestions!



**Je viens de recevoir mon exemplaire du nouveau *CMA magazine*. Il est superbe. J'apprécie le fait que certaines questions soient abordées plus en profondeur, et la nouvelle présentation me plaît. C'est très professionnel. Félicitations!**

– **David Collie**, FCMA

Président et chef de la direction, Electrical Safety Authority  
Mississauga (Ontario)

J'ai le plaisir de collaborer à *CMA magazine* depuis 1993. Dans sa nouvelle livrée, le magazine est vraiment remarquable. Son aspect, son style et son contenu sont très contemporains. Il devrait plaire aux CMA, ainsi qu'à un vaste lectorat qui s'intéresse à un éventail de questions d'affaires; il est parfait pour l'ère numérique!

– **Ted Morris**, 4ScreensMedia  
Toronto (Ontario)

Je viens de lire le numéro inaugural, et je n'ai qu'un mot en tête : sensationnel! La nouvelle présentation est formidable. Vous avez vraiment abordé des sujets qui sont pertinents pour les comptables en management accrédités d'aujourd'hui. Beau travail!

– **Susan Quesnel**, CMA  
Victoria (Colombie-Britannique)

Je viens de recevoir le nouveau *CMA magazine*. Est-ce que quelque chose m'échappe ou la publication ne comporte pas de date?

– **Ron Bronson**, CMA  
Waterloo (Ontario)

**Notre réponse :** *Étant donné qu'il s'agissait du premier numéro de 2011 et du tout premier numéro du magazine dans sa nouvelle livrée, nous avons jugé approprié de le publier en tant que « numéro inaugural ».*

J'aime vraiment la nouvelle présentation du magazine, mais en ce qui concerne la taille des caractères, je devrai m'acheter des lunettes! Je vais plutôt lire le magazine en ligne.

– **Marcel Beaudoin**, CMA  
Calgary (Alberta)

**Notre réponse :** *Après nous avoir fait parvenir cette lettre, M. Beaudoin a décidé de s'acheter des lunettes de lecture. Ça arrive même dans les meilleures familles!*

Je suis très impressionné par la nouvelle présentation. Elle est vraiment très attrayante. Dès que j'ai reçu le magazine, je l'ai lu d'un bout à l'autre. Les articles sont excellents, et j'aime bien les renvois à des ressources en ligne, comme la politique de comptabilité de management (PCM) à laquelle on fait référence en page 19.

– **Matthew Scott**, CMA  
London (Ontario)

Félicitations pour le premier numéro de *CMA magazine*. Je suis un lecteur assidu depuis que je suis devenu CMA en 2005, et je suis impressionné par la présentation novatrice de la nouvelle formule.

– **Pierre-Yves Jetté**, CMA  
Montréal, (Québec)

**REMARQUE :** Dans le numéro inaugural de *CMA magazine*, on aurait dû lire que Ted Morris est président de 4ScreensMedia, société d'experts-conseils en marketing de Toronto.

**Qu'en pensez-vous?  
Les tablettes PC  
transformeront  
l'expérience des  
CMA en 2011. Oui?  
Non? Comment?**

Écrivez-nous à [magazinesurveys@cma-canada.org](mailto:magazinesurveys@cma-canada.org), ou votez en ligne à [cmamagazine.ca](http://cmamagazine.ca)

**Vos lettres à la  
rédaction sont les  
bienvenues.**

**Voici notre adresse :**

*CMA magazine*  
1 Robert Speck Parkway, Suite 1400  
Mississauga (Ontario)  
L4Z 3M3 Canada  
Courriel :  
[letters.editor@cma-canada.org](mailto:letters.editor@cma-canada.org)

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



# Nouvelles récentes et dignes de mention

## PRÉSENTATION DE L'INFORMATION :

### Créer une langue internationale

Le quatrième et dernier article d'une série sur la présentation de l'information de l'International Federation of Accountants (IFAC) porte sur les recommandations de cinq spécialistes de Singapour, des États-Unis, d'Australie et du Royaume-Uni.

Intitulé « A global language for business reporting », l'article s'intéresse au commentaire de la direction, à la convergence mondiale, à la simplification des normes et à l'exercice du jugement professionnel dans leur application.

Les cinq spécialistes se prononcent sur la complexité des normes comptables, sur les principes, les règles et le jugement professionnel, et sur le rôle des diverses parties prenantes dans la création d'une langue internationale pour la présentation de l'information.

Par exemple, selon Richard Deutsch, leader national du secteur de l'assurance au bureau australien de PricewaterhouseCoopers, les différences culturelles représentent l'un des principaux obstacles à l'adoption d'une langue internationale pour la comptabilité financière, que ce soit les IFRS ou une autre norme mondiale.

« Les différences entre cultures nationales constituent un enjeu de taille. Pour une application adéquate des IFRS, il faut s'appuyer davantage sur les principes. Mais comment exiger de pays comme le Japon et les États-Unis de délaissier leurs approches basées sur des règles? »

Les quatre articles, accompagnés d'entrevues intégrales, se trouvent sur le site de l'IFAC ([www.ifac.org/frsc](http://www.ifac.org/frsc)).

## GAGNANT :

### AXA Canada reçoit le Prix national de reconnaissance 2010

CMA Canada félicite AXA Canada, qui a reçu le Prix national de reconnaissance 2010 pour avoir contribué à faire connaître le titre de CMA<sup>MD</sup> et à en étendre le rayonnement.

Chef de file mondial en protection financière, AXA Canada s'est engagée à soutenir la prochaine génération de CMA et à encourager l'essor de la profession comptable. Durant la dernière année, AXA Canada s'est employée à accroître la visibilité de CMA Canada dans le milieu étudiant du Grand Montréal.

Le partenariat entre AXA Canada et CMA Canada a permis à la société de se tailler une place de leader sur le marché mondial et a favorisé la promotion de la profession de comptable en management.



## L'engagement des employés :

### Une étude du milieu de travail canadien

Qui est responsable de l'engagement des employés au travail? Les cadres supérieurs, les gestionnaires ou les employés?

Selon une étude réalisée par Psychometrics Canada – société spécialisée dans la formation et la sélection de ressources humaines pour l'entreprise privée, l'administration publique et le système d'éducation –, la responsabilité de l'engagement des employés revient principalement aux cadres supérieurs et aux gestionnaires (84 %).

Le sondage réalisé auprès de 368 services de ressources humaines (RH) au Canada montre que l'engagement des employés pose problème, la majorité des répondants (69 %) indiquant qu'il s'agit d'un enjeu important au sein de leur organisation.

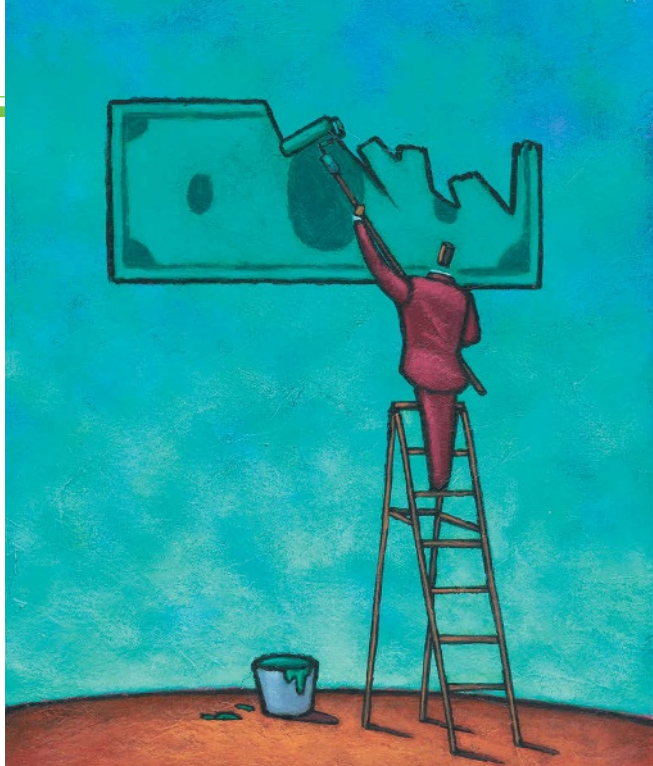
« Le chèque de paie ne suffit pas, précise Mark Fitzsimmons, président de Psychometrics Canada. Pour maintenir la motivation des employés, l'organisation doit leur donner la possibilité d'utiliser leurs compétences, d'être créatifs et, surtout, d'être écoutés. Même si de nombreuses organisations savent déjà cela, peu d'entre elles agissent en conséquence. »

Les formations orientées sur l'engagement dégagent des avantages certains : dans les entreprises qui les offrent, le nombre d'employés engagés augmente de plus de 10 %.

Vous trouverez le rapport et des conseils en matière d'engagement sur le site de Psychometrics ([www.psychometrics.com/docs/engagement\\_study.pdf](http://www.psychometrics.com/docs/engagement_study.pdf)).







#### DES DIRIGEANTS CONFIANTS :

## Croissance en vue pour les trois années à venir

Avec le redressement de l'économie mondiale, les dirigeants d'entreprise se montrent étonnamment confiants : 68 % des dirigeants de sociétés de gestion d'actifs sont optimistes quant à la croissance de leur entreprise au cours des trois prochaines années.

Un sondage mondial réalisé par PricewaterhouseCoopers (PwC) auprès de ces dirigeants annonce une nouvelle période de croissance pour leurs sociétés, attribuable aux marchés émergents, au vieillissement de la population et au souci accru des investisseurs d'économiser davantage pour la retraite.

« Ce sentiment de confiance provient en bonne partie du potentiel de l'énorme marché qui s'ouvre en réponse à la demande d'une population vieillissante », affirme Raj Kothari, leader national des services au secteur de la gestion des actifs de PwC. « Ce potentiel est manifeste depuis un moment déjà, mais la crise financière a créé de nouvelles occasions pour les sociétés de gestion d'actifs en accentuant la pression sur les régimes de retraite à prestations déterminées et les provisions des régimes publics. Cela a suscité une incertitude encore plus grande quant au revenu de retraite et poussé les gens à mettre de l'argent de côté. »

Selon le rapport de PwC, afin d'encourager les épargnants à investir dans des fonds de placement plutôt que dans des comptes d'épargne, les gestionnaires d'actifs devront proposer des placements qui offrent à la fois une sécurité raisonnable et un rendement suffisant pour assurer une longue retraite.

Bien que la confiance règne, la partie n'est pas gagnée. Les clients sont mieux informés et plus conscients des prix. La réglementation fait grimper les coûts et expose les gestionnaires d'actifs à une surveillance accrue de la part des investisseurs et du marché, poursuit Raj Kothari. Sur le marché canadien en particulier, le regroupement de sociétés de taille moyenne devrait être avantageux sur le plan de la taille, de la spécialisation et de la réduction des coûts. Au Canada, on envisage plus souvent l'externalisation et le partage des services comme moyens de réaliser des économies et de se consacrer davantage à ses principaux services, affirme-t-il.

Le rapport est disponible sur le site de PwC (<http://www.pwc.com/ca/am>).

#### CONFLITS DE TRAVAIL :

## Maintenir la paix

Selon un sondage d'Accountemps, les gestionnaires consacrent plus de six heures par semaine à gérer les conflits entre employés.

« La gestion du personnel fait partie des tâches du superviseur, mais trop de temps passé à gérer les conflits nuit aux priorités de l'entreprise et révèle souvent un problème plus profond, explique Max Messmer, président d'Accountemps. Par exemple, un manque de personnel chronique ou un milieu de travail trop compétitif causent parfois des frictions. »

« S'il est impossible d'éliminer totalement les conflits de travail, ajoute-t-il, le gestionnaire peut agir de manière à favoriser l'harmonie au sein des équipes. »

- **Intervenir au bon moment. Avant que le conflit ne mine le moral et la productivité des employés, travaillez avec les personnes en cause pour cerner l'origine du conflit, faire le point et déterminer des moyens d'éviter les confrontations à l'avenir.**
- **Ne pas laisser une brebis galeuse contaminer le troupeau. Quand les frictions sont causées par les actions d'une seule personne, rappelez à cette dernière que la collaboration et le respect des collègues comptent parmi les exigences du poste.**
- **Aider les employés à se connaître mutuellement. Donnez à votre personnel des occasions d'interagir en dehors du travail – par exemple, à l'occasion de lunches ou d'activités de bénévolat.**
- **Récompenser les modèles à imiter. En témoignant de la reconnaissance aux employés pour leur esprit d'équipe, vous envoyez un message clair : la manière d'interagir avec les collègues est aussi importante que le rendement au travail.**
- **Bien choisir les candidats au moment de l'embauche. Sélectionnez des personnes qui s'intègrent bien à votre culture organisationnelle.**

# Gérer le plus gros budget au Canada

par **Richard Monk**, FCMA

**LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL** compte quelque 175 ministères, organismes et sociétés d'État, emploie plus de 420 000 personnes et gère un budget de plus de 270 milliards de dollars – d'où la nécessité d'une gestion financière et d'une fonction de contrôle de grande qualité.

CMA Canada et le Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) ont créé le Prix d'excellence dans la fonction de contrôle – secteur public pour encourager et célébrer la créativité, l'innovation, le leadership éclairé et l'adoption de pratiques exemplaires, et ainsi favoriser une fonction de contrôle moderne au sein de l'administration fédérale.

Le 10 mai 2011, des professionnels de la finance du secteur public, des représentants gouvernementaux, des dirigeants de CMA Canada et de ses partenaires provinciaux ainsi que des employés du CIPFA se sont réunis à Ottawa pour honorer les lauréats et les finalistes de la troisième remise du Prix d'excellence dans la fonction de contrôle – secteur public.

Deux des six finalistes de 2011 ont obtenu un prix dans la catégorie Innovation. Moyez H. Somani, FCMA, vice-président exécutif et principal dirigeant financier de Financement agricole Canada, a reçu le Prix CMA-CIPFA pour l'œuvre de toute une carrière.

L'administration fédérale a adopté un cadre de contrôle efficace qui s'appuie sur les quatre piliers décrits ci-après.

## Indicateurs de rendement

Le suivi des indicateurs de rendement est exercé au moyen d'un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats. Celui-ci oblige les gestionnaires à définir les résultats attendus, à mesurer régulièrement la performance et à apporter des correctifs pour en améliorer l'efficacité et l'efficacités.

*Le prix d'excellence dans la fonction de contrôle – secteur public encourage et célèbre la créativité et l'innovation.*

## Gestion des risques

Le cadre de gestion des risques de l'administration fédérale aide les gestionnaires à prendre des décisions fondées sur des risques calculés et il encourage l'innovation. Il met l'accent sur la consultation et la communication avec

toutes les parties prenantes, y compris la population.

## Cadre de contrôle de gestion

Le cadre intégré de contrôle de gestion de l'administration fédérale s'appuie sur des principes plutôt que sur des règles. Cela permet aux gestionnaires d'innover dans la prestation des programmes et des services. L'esprit d'innovation, la créativité et le leadership éclairé sont essentiels pour composer avec des ressources restreintes et des exigences accrues en matière de reddition de comptes.

## Valeurs et éthique

La confiance du public est essentielle à l'établissement d'une fonction de contrôle efficace au sein de l'administration fédérale. Le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* fait en sorte que les valeurs et l'éthique servent de cadre général aux décisions prises.

CMA Canada reconnaît que l'administration fédérale devra continuer à produire des résultats avec des ressources limitées. Le système sera de plus en plus sollicité, et il faudra établir des priorités dans les programmes et les services. Nous continuerons de collaborer avec l'administration fédérale pour promouvoir et souligner l'excellence dans la fonction de contrôle. ■

**Richard Monk**, FCMA, C. Dir. CMC, est conseiller aux affaires nationales auprès de CMA Canada et président et chef de la direction de *msight global inc.*



## Des questions pour Gordon Maron, FCMA

par **Gabrielle Bauer**

**Q.** ■ **Les directeurs financiers d'aujourd'hui ne doivent pas seulement superviser l'information financière, mais aussi définir l'orientation stratégique. Pourriez-vous nous parler d'une stratégie organisationnelle à laquelle vous avez participé lorsque vous étiez directeur financier de PCL?**

**R. :** J'ai pris l'initiative d'élaborer une approche stratégique de la gestion des risques. En gérant efficacement les risques, on peut les répartir, puis en conserver une part raisonnable. Il existe toutes sortes de risques, dont le risque de fabrication et d'exécution, le risque financier et le risque lié à la réputation. En adoptant une stratégie à cet égard, nous avons pu réagir à des circonstances imprévues, notamment la crise financière mondiale.

**Q. :** Vous avez reçu le Prix du directeur financier canadien de l'année. Parmi les critères de sélection, il y avait la responsabilité sociale. Quel conseil donneriez-vous aux organisations qui veulent trouver un juste équilibre entre cette dimension essentielle et les résultats financiers de l'entreprise?

**R. :** Si vous croyez que l'entreprise fait partie intégrante de la vie communautaire, vous trouverez un moyen de soutenir la collectivité. Remettre à la collectivité une partie de ce que l'on a reçu favorise la santé organisationnelle, car l'entreprise peut alors compter sur son appui. À longue échéance, l'engagement communautaire se répercute sur les résultats financiers.

**Q. :** Qu'est-ce qui vous a amené au groupe PCL et quels changements s'y sont opérés durant la quarantaine d'années où vous y avez travaillé?

**R. :** J'y suis entré en 1966 — c'était mon tout premier emploi d'été. PCL n'était qu'une petite entreprise familiale de construction, active uniquement dans l'Ouest canadien. Aujourd'hui, elle compte 26 centres de profit en Amérique du Nord.

En 1978, le chef de la direction de l'époque a offert des actions aux membres du personnel. Aujourd'hui, l'entreprise appartient à part entière aux employés, et nous sommes quelque 3 600 actionnaires. Au cours de la dernière décennie, l'entreprise a doublé son chiffre d'affaires et passé le cap des 6 milliards de dollars en 2010.

**Q. :** Selon vous, que faut-il au CMA pour gravir les échelons et occuper un poste d'influence?

**R. :** Après avoir maîtrisé l'aspect technique du métier, c'est la capacité de bâtir et de diriger une équipe qui permet de se hisser au sommet. À mon avis, on ne naît pas leader, mais on peut beaucoup apprendre en suivant des cours et en observant les autres.

Dans les années 1980, un cours de gestion du changement organisé par IBM m'a fait découvrir les compétences de persuasion qu'il faut posséder pour rallier les détracteurs et tempérer ceux qui font du zèle. Quelques années plus tard, dans un cours de six semaines de la Ivey School of Management destiné aux cadres supérieurs, je me suis familiarisé davantage avec la pensée stratégique.

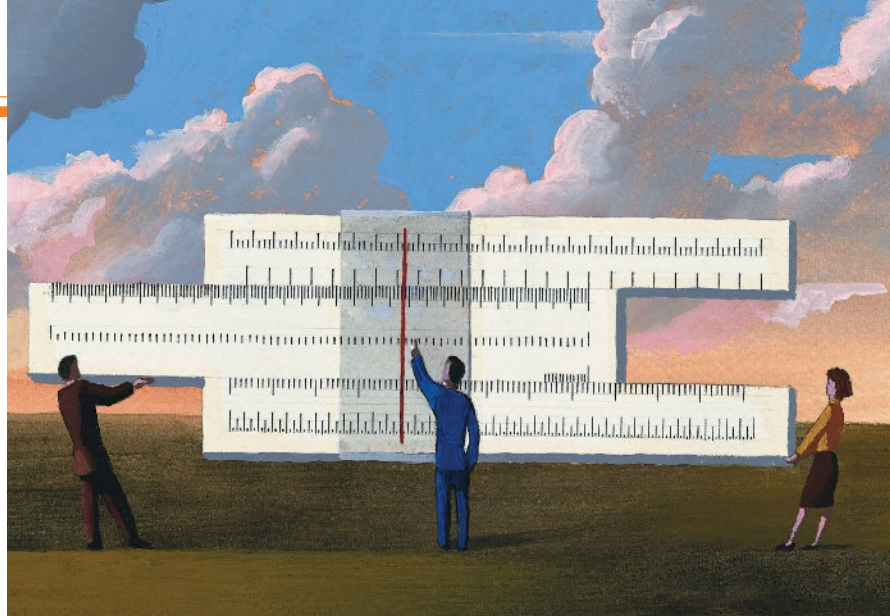
**Q. :** Pour vous, discerner l'émergence des tendances est une priorité. En quoi cela a-t-il contribué au succès de PCL?

**R. :** Par exemple, quand les partenariats publics-privés ont commencé à apparaître, nous avons compris qu'il nous faudrait tôt ou tard une capacité financière supérieure. Nous avons commencé à travailler avec des partenaires commerciaux dans les secteurs du cautionnement et des banques, et avons accru nos capitaux propres pour créer cette capacité. En voyant venir le changement, nous avons pu saisir rapidement les nouvelles occasions qui s'offraient.

**Q. :** Vous êtes depuis peu vice-président principal. Quel sera l'apport de votre formation financière dans ce nouveau poste?

**R. :** La finance est la langue universelle des affaires. Je suis aussi très conscient de mes responsabilités fiduciaires envers nos employés — d'autant plus que PCL appartient aux employés et que bon nombre d'entre eux ont investi les économies d'une vie dans l'entreprise. Dans ces circonstances, les conséquences d'un faux pas, tout comme celles de sages décisions d'affaires, sont beaucoup plus importantes. ■

*Gordon Maron, FCMA, est vice-président principal de PCL Construction Holdings Ltd. En 2011, il a remporté le prix du directeur financier du Canada, décerné par Dirigeants financiers internationaux du Canada (FEI Canada), PwC et Robert Half.*



# La normalisation de l'amélioration

Un cadre conceptuel aide à cerner et à combler les lacunes dans la maturité de la gestion de la performance.

par **Derek Sandison**

## CES DERNIÈRES ANNÉES, LES

exigences relatives à l'amélioration de la performance et de la reddition de comptes ont accru l'intérêt et les attentes à cet égard. Elles ont également multiplié les points de vue sur la nature de la gestion de la performance, d'autant plus que des fournisseurs et des conseillers proposent un ou deux produits ou services particuliers sous forme de solutions d'affaires.

Pour aider les organisations à comprendre et à améliorer la performance, le CAM-I (Consortium for Advanced Management – International) a entrepris d'élaborer une représentation normalisée et intégrée de la gestion de la performance pour toutes les organisations. *Maturité de la gestion de la performance – Un cadre conceptuel*, un document de la collection Questions en émergence publié conjointement par le CAM-I et CMA Canada (offert à l'adresse [www.cma-canada.org\MAGS.htm](http://www.cma-canada.org\MAGS.htm)), aide les organisations à évaluer leur degré de maturité en matière de gestion de la performance et à déterminer des mesures concrètes pour améliorer la performance.

## L'utilisation du cadre conceptuel

Le cadre conceptuel de la maturité de la gestion de la performance est une nouvelle approche visant à aider les organisations à améliorer la performance.

Supposons une réunion au cours de laquelle la haute direction discute de la performance dans son ensemble, juge que certains domaines nécessitent une

amélioration, mais est indécise quant à la façon de procéder. Grâce au cadre conceptuel, l'entreprise peut évaluer la maturité de la gestion de la performance selon quatre degrés croissants : gestion rudimentaire, structurée, efficace et adaptative. La direction fait intervenir des clients et des partenaires commerciaux dans l'évaluation et détermine les degrés de maturité réels et visés de chacun des douze facilitateurs. Consciente du fait qu'il n'est pas nécessaire que tous les facilitateurs se situent au degré de maturité le plus élevé, la direction peut se concentrer sur ceux qui correspondent à l'orientation stratégique de l'entreprise. Pour certains, les degrés réel et visé coïncident, ce qui indique une bonne performance. D'autres présentent des écarts de maturité, ce qui indique une performance déficiente.

Pour combler les écarts observés, la direction explore la liste des catégories de techniques d'amélioration et la façon dont elles peuvent améliorer chaque facilitateur. Ces catégories sont les suivantes :

- Gestion par activités
- Tableau de bord équilibré
- Étalonnage
- Veille stratégique
- Réingénierie des processus d'entreprise
- Gestion de la capacité
- Production allégée – qualité six sigma
- Ciblage des coûts et analyse de la chaîne de valeur

La direction constate que plusieurs techniques d'amélioration peuvent être appliquées, mais elle retient celle qui est

## Maturité de la gestion de la performance – cadre conceptuel

- Définit douze facilitateurs que toutes les organisations utilisent pour obtenir de bons résultats.
- Détermine quatre degrés de maturité des facilitateurs.
- Définit neuf catégories de techniques d'amélioration éprouvées.
- Reconnaît que la capacité de changement de l'organisation doit être examinée avant la mise en œuvre des projets d'amélioration.

susceptible de relever les facilitateurs les plus faibles aux degrés de maturité visés.

### Capacité de changement

Pour conclure, la direction sait que le soutien de nouveaux projets est difficile. C'est d'ailleurs ce que confirment des études indiquant qu'une évaluation du changement organisationnel est fortement recommandée avant le lancement de nouveaux projets. L'entreprise procède donc à une évaluation de ses capacités de

changement sur le plan du leadership, de la communication, de l'investissement, de l'engagement et de l'adaptation.

Cette évaluation indique que certains aspects de la capacité de changement nécessitent une intervention, mais que, dans l'ensemble, l'entreprise peut soutenir un degré efficace de maturité des facilitateurs. La direction est persuadée d'avoir maintenant une méthode ciblée d'amélioration de la performance et lance un projet visant l'étude et la mise en œuvre des techniques d'amélioration retenues.

Le cadre conceptuel de la maturité de la gestion de la performance confère aux organisations la capacité d'évaluer globalement la maturité de leur gestion de la performance et de comprendre quels sont les moyens les plus efficaces d'accroître leur performance – qui plus est, grâce à une approche cohérente. ■

*Derek Sandison est expert technique chez CAM-I et vice-président, Alliances stratégiques, à Decimal Technologies.*

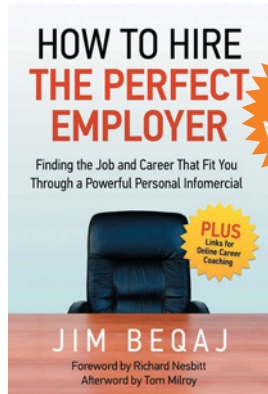
### RÔLE DU CADRE CONCEPTUEL

Facilitateurs/Degrés de maturité	Premier degré : gestion rudimentaire	Deuxième degré : gestion structurée	Troisième degré : gestion efficace	Quatrième degré : gestion adaptative
	Non systématique, non cyclique et réactive	Stable et répétitive	Efficente à l'interne et en constante amélioration	Efficente à l'externe et dynamique
Gestion des affaires ou de l'exploitation			R et V	
Gestion de la relation client			R et V	
Gestion financière				R et V
Gestion du capital humain			R → V	
Gestion de l'information				R et V
Gestion de l'innovation	R → V			
Gestion du savoir	R → V			
Gestion organisationnelle		R → V		
Gestion des processus		R → V		
Gestion du risque	R → V			
Gestion stratégique		R → V		
Gestion de la chaîne logistique			R et V	

R = Degré de maturité réel / V = Degré de maturité visé

# Tendances, faits et données

## Une carrière sur mesure



Auteur : **Jim Beqaj**  
 Publié par : **BPS Books**

L'auteur Jim Beqaj veut que vous visiez haut. Si vous êtes à la recherche d'un emploi ou que vous êtes sous-employé, vous n'êtes pas obligé de prendre tout ce qui se présente à vous. Dans *How to Hire the Perfect Employer: Finding the Job and Career That Fit You Through a Powerful Personal Infomercial*, Jim Beqaj explique comment trouver et décrocher l'emploi idéal – un poste qui vous plaira.

L'auteur dresse un plan systématique que chacun peut suivre pour trouver un emploi qui lui convient. Il explique les trois étapes essentielles :

**[1]** Procéder à une auto-évaluation en profondeur de ses compétences, de ce qu'on aime faire et de sa personnalité.

**[2]** Trouver des entreprises dans un « environnement regorgeant de cibles ». Il s'agit d'entreprises dont la philosophie s'apparente à la sienne, tant par la vision, la culture et les techniques de résolution de conflits, que par la taille, la croissance et les occasions qu'elles présentent.

**[3]** Créer sa propre « info-pub ». Il faut se présenter en étant clair, persuasif et solide : on est davantage qu'un nom sur un C.V.

Jim Beqaj le sait : il a embauché plus de 800 personnes et aidé des centaines d'entreprises à trouver et à embaucher les bons candidats. De plus, il a amorcé une nouvelle carrière après avoir été licencié d'un poste de direction.

## Les consommateurs canadiens adoptent le commerce de détail mobile

Au Canada, les consommateurs adoptent les nouvelles technologies plus rapidement que dans la plupart des autres pays, selon un sondage mondial effectué tous les ans par IBM.

Le nombre de consommateurs canadiens qui utilisent au moins deux technologies (sites Web, appareils mobiles ou bornes en magasin) a augmenté d'environ 65 % par rapport à l'an dernier, et s'élève presque au double du résultat mondial.

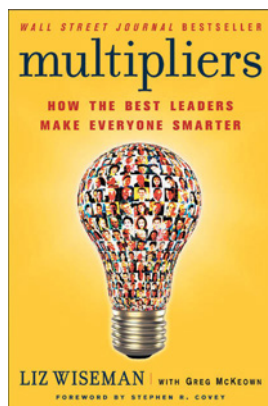
« L'attitude précautionneuse des Canadiens à l'égard des nouvelles technologies de consommation est en train de changer rapidement, précise John Dawkins, chef du secteur Détail chez IBM Canada. L'accès accru à la bande passante à des tarifs inférieurs, l'accroissement du nombre de fournisseurs canadiens de services sans fil, l'adoption des médias sociaux ainsi qu'une reprise économique relativement plus rapide encouragent l'émergence d'un client plus critique, plus sensible à la concurrence et plus averti. »

Toujours selon l'étude,

- les consommateurs utilisent davantage les médias sociaux comme Facebook et Twitter, les blogues, YouTube et les critiques de produits pour discuter détaillants, articles et marques;
- environ 70 % des consommateurs interrogés font la sélection finale de produits en magasin en utilisant leur téléphone intelligent et les étiquettes CUP pour voir les offres des autres détaillants;
- les consommateurs sont prêts à dépenser davantage pour des articles qu'ils achètent régulièrement chez des détaillants qui offrent de la qualité, du service et des promotions;
- les consommateurs veulent pouvoir passer facilement d'un canal de vente à un autre, vérifier le prix des produits où qu'ils soient, obtenir les promotions en fonction des articles qu'ils examinent et utiliser un appareil mobile personnel afin d'éviter de faire la queue pour payer.



## Le meilleur de sa catégorie



Auteur : **Liz Wiseman**  
Publié par : **HarperCollins Canada**  
Compte rendu de **Patrick Buckley, CMA**

La performance d'une entreprise tient notamment à la motivation de ses employés. Dans *Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter*, Liz Wiseman, présente deux styles de gestion qui ont des effets contraires sur l'enthousiasme des employés : les « multiplicateurs » et les « réducteurs » (*multipliers* et *diminishers*).

Les employés dirigés par des multiplicateurs fournissent un rendement deux fois supérieur à celui des travailleurs qui relèvent de réducteurs. Un multiplicateur est un leader qui rehausse le QI collectif de ses collaborateurs, alors que le réducteur fait diminuer l'intelligence et les capacités d'une organisation.

La réflexion de l'auteure a débuté pendant qu'elle occupait un poste de direction chez Oracle. Son livre est fondé sur une étude de 150 dirigeants d'entreprises dans lesquelles le bien-être professionnel a eu une incidence sur le rendement organisationnel.

Selon Liz Wiseman, le dirigeant doit cumuler trois des cinq caractéristiques suivantes :

- **« l'aimant à talents »** : il attire les personnes intelligentes et douées, les aide à tirer parti de leurs compétences et à progresser au sein de l'entreprise;
- **« le libérateur »** : il favorise un milieu de travail libéral et l'expression de nouvelles idées;
- **« le motivateur »** : il fixe des objectifs ambitieux afin d'inciter les employés à repousser les limites de leurs connaissances;
- **« l'instigateur de débats »** : il s'assure que toutes les grandes décisions sont bien comprises et discutées en profondeur;
- **« l'investisseur »** : il trouve les ressources nécessaires aux employés et incite ceux-ci à se responsabiliser.

Liz Wiseman croit que la plupart d'entre nous présentent à la fois des attributs du réducteur et du multiplicateur. De nombreux réducteurs ne sont pas conscients des répercussions que leur style de gestion peut entraîner. Certains d'entre eux n'ont pris conscience de leur style de gestion que lorsqu'ils ont été interviewés en vue de la rédaction de ce livre. Mais bonne nouvelle : il n'est pas nécessaire d'embaucher de nouveaux employés; les réducteurs peuvent devenir des multiplicateurs et améliorer les résultats de leur entreprise.

## Une recette pour l'innovation

Que faut-il faire pour créer de l'innovation? Prendre davantage de risques calculés, selon des travailleurs de bureau canadiens et américains de niveau supérieur, subalterne ou intermédiaire.

Environ 84 % des Canadiens et 77 % des Américains interrogés par Microsoft Canada croient que les dirigeants d'entreprise doivent prendre plus de risques pour créer de l'innovation, alors que seulement 53 % des Canadiens et 55 % des Américains estiment que l'entreprise pour laquelle ils travaillent est déjà un moteur d'innovation.

« Les chefs d'entreprise canadiens doivent commencer à prendre des risques calculés, plutôt que d'adopter une attitude frileuse, dans le confort du statu quo, explique Eric Gales, président de Microsoft Canada. Il est temps de créer des cultures organisationnelles où le risque est bien perçu et considéré comme un élément essentiel pour faciliter l'apprentissage, développer la créativité et alimenter l'innovation. »

La majorité des quelque 1 000 travailleurs de bureau interrogés au Canada et aux États-Unis s'entendent également sur le fait que les entreprises doivent adopter de nouvelles technologies pour demeurer dans la course.

« Nous devons éviter d'associer le risque au danger, ajoute Eric Gales. Nous devons transformer l'idée de risque en une véritable occasion, que ce soit pour les affaires ou pour l'amélioration du système de santé canadien. Les chefs d'entreprise doivent donner plus de responsabilités à leurs équipes et stimuler l'innovation afin de renforcer notre économie et d'augmenter la visibilité du Canada. »





Illustration : Samantha Smith



# Performance du conseil d'administration

Le tableau de bord équilibré augmente la probabilité que le conseil pose les bons gestes.

par **Cam Scholey**, FCMA, et **Dom Cianflone**, FCMA

**R**esponsables envers une foule de parties prenantes et assujettis à des normes de plus en plus élevées, les membres de conseils d'administration doivent faire preuve d'une performance et d'une transparence exceptionnelles. Depuis Enron ou WorldCom, les conseils d'administration sont soumis à une surveillance très étroite. Plus près de nous, citons le cas de la Toronto Community Housing Corporation (TCHC), dont tout le conseil d'administration a été remercié après la publication de deux rapports cinglants du vérificateur général de la ville.

« On exige de plus en plus du conseil qu'il protège les intérêts, souvent divergents, de différentes parties prenantes, même s'ils sont élus uniquement par les actionnaires », explique Gord Cummings, FCMA, qui siège à plusieurs conseils d'administration.

Souvent, le conseil d'administration est perçu comme un groupe qui pense à lui, et non à l'organisation qu'il est censé servir. Et bien trop souvent, les administrateurs ne sont pas préparés à assumer leurs obligations envers l'entreprise – d'où une piètre performance, des délits d'initiés et des scandales.

## LA GOUVERNANCE ET LE CONSEIL

La gouvernance d'entreprise désigne généralement les règles, processus et lois qui régissent le fonctionnement, la réglementation et le contrôle des entreprises. La responsabilité d'une bonne gouvernance incombe aux administrateurs, qui ont le devoir et le pouvoir de gérer les affaires de l'entreprise.

## Bref historique du TBE

Présenté au début des années 1990 par Robert Kaplan et David Norton, le tableau de bord équilibré (TBE) s'est vite avéré un formidable outil de gestion. Il met en balance les résultats à court terme axés sur les aspects financiers et les principaux déterminants de la création de valeur à long terme.

Dans l'évaluation de la performance stratégique, le tableau de bord reconnaît l'importance des indicateurs financiers et les complète avec une série d'indicateurs axés sur les clients, les processus internes (qualité, service, etc.) et l'apprentissage et la croissance (capital humain, capital informationnel, etc.).

Pour que seuls les éléments les plus importants soient pris en compte, chaque axe du tableau de bord devrait se limiter à cinq indicateurs de succès.

# Transformer le personnel et l'organisation

par **Andrea Civichino**

À une époque où la performance constitue un élément clé, le TBE est essentiel; cela dit, il est difficile de le mettre en œuvre.

« La réussite dépend des bases sur lesquelles repose la mise en œuvre, soit le plan stratégique et la façon dont il est conçu, explique Ajay Pangarkar, CMA, et auteur de *The Trainer's Balanced Scorecard* (John Wiley & Sons, Inc.). Bien appliqué, le tableau de bord équilibré a un effet de cascade systématique qui permet à chacun, au sein de l'organisation, de s'associer à l'objectif stratégique ultime présenté dans l'énoncé de mission. »

D'après Ajay Pangarkar, les entreprises se méprennent souvent sur l'apport d'efforts intangibles comme l'apprentissage. « L'apprentissage et la croissance, l'un des quatre axes principaux du TBE, constituent les racines de l'arbre », affirme-t-il en paraphrasant Robert Kaplan.

« Si l'on ne stimule ni ne motive les employés et qu'on ne les associe pas aux objectifs d'ensemble et aux autres axes du tableau de bord équilibré (finances, clients et processus internes), on ne récoltera pas les fruits de cette réussite. Je crois qu'au cours des 10 à 15 dernières années, les dirigeants en sont venus à comprendre que la réussite d'une organisation repose sur le personnel. »

Même si le TBE existe depuis un certain temps, il est méconnu de ceux qui ne participent pas directement aux activités de l'entreprise. Ajay Pangarkar recommande ceci à ceux qui veulent réussir :

1. Adopter une approche globale
2. Lire de la documentation portant sur la performance
3. Prendre certains risques mesurés
4. Essayer des compétences et des outils
5. Affronter ses peurs

Pour les administrateurs, une diligence raisonnable est la clé d'une bonne gouvernance. À cette fin, ils doivent comprendre et bien connaître les documents qui régissent l'entreprise, ses objectifs et activités ainsi que sa situation financière. Ils doivent aussi comprendre les lois, règlements et politiques qui s'appliquent au fonctionnement de l'entreprise et connaître les autorités de réglementation compétentes.

Le conseil d'administration n'a pas à gérer les activités courantes de l'entreprise. Ses quatre principales fonctions sont plutôt les suivantes :

- surveillance de la performance du chef de la direction et des cadres supérieurs;
- définition de l'orientation stratégique de l'entreprise;

- approbation des budgets;
- gestion et atténuation des risques.

La performance du conseil est davantage un art qu'une science, et il est difficile, même dans les meilleures circonstances, d'évaluer et de gérer cette performance pour augmenter la probabilité que le conseil pose toujours les bons gestes. Le tableau de bord équilibré (TBE) peut, à cet égard, s'avérer un outil précieux.

Bien utilisé, le TBE permet d'obtenir des résultats impressionnants. Toutes les organisations – grandes, petites, cotées, à capital fermé ou sans but lucratif – ont réalisé une performance remarquable grâce au tableau de bord, qui s'inscrit dans le processus de gestion stratégique en privilégiant trois aspects clés :

- conversion de la stratégie en une série d'indicateurs, financiers et non financiers, déterminant la performance à long terme (ce qui se mesure se fait);
- harmonisation de l'ensemble de l'entreprise – du conseil et de la haute direction aux employés;
- orientation des investissements et établissement des objectifs personnels, des incitatifs et autres aspects de la gouvernance interne.

Grâce à un ensemble équilibré d'objectifs – ce que l'organisation veut accomplir – et à une série d'indicateurs pour chaque objectif – montrant les progrès réalisés par rapport à l'objectif pertinent –, on favorise l'exécution de la stratégie comme jamais.

Jusqu'à tout récemment, les utilisateurs du tableau de bord se concentraient sur l'élaboration et la clarification de la stratégie, et plus particulièrement sur l'établissement de meilleurs indicateurs de performance pour les paliers moyen et inférieur de l'organisation. L'application du tableau de bord au leadership exercé par la direction fournit au conseil des mesures qui permettent aux dirigeants internes, au conseil et aux parties prenantes externes d'évaluer efficacement la performance.

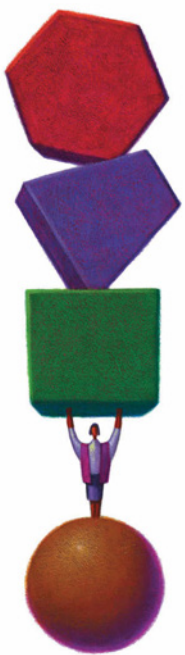
« De plus en plus de conseils établissent des objectifs annuels... et évaluent de façon beaucoup plus efficace leur propre performance, c'est-à-dire celle de chaque membre et de l'ensemble du conseil », explique Gord Cummings.

## UTILISATION DU TBE AUX FINS DE L'ÉVALUATION ET DE L'AMÉLIORATION

Le TBE peut jouer un rôle essentiel dans l'évaluation de la performance de l'entreprise, de même que du rendement du chef de la direction et du conseil (y compris de chaque administrateur).

Différentes mesures peuvent soutenir divers objectifs d'un conseil et aider à déterminer si celui-ci s'acquitte efficacement de ses responsabilités. La stratégie et les objectifs clés à l'appui de la stratégie doivent être en évidence.

La performance du conseil et celle de chacun de ses membres sont importantes et doivent être examinées : le fait que la performance de l'ensemble du conseil soit satisfaisante ne signifie pas que tous les administrateurs répondent aux attentes pour autant. Le tableau de bord peut aussi être appliqué aux membres du conseil – ce qui est utile, mais non obligatoire.



## La performance du conseil et celle de chacun de ses membres sont importantes.

Utilisé seul ou dans le cadre d'un programme plus vaste, le tableau de bord pour le conseil d'administration permet d'évaluer et de gérer la performance du conseil pour augmenter la probabilité que celui-ci pose les bons gestes. Le tableau de bord n'éliminera pas les scandales, mais il peut en diminuer la probabilité en fournissant un cadre qui aide le conseil à prendre les décisions qui sont dans le meilleur intérêt de l'organisation, et non pas des personnes ou du chef de la direction. ■

**Cam Scholey**, MBA, Ph.D., FCMA, est le fondateur de *Advanced Management Initiatives Inc.*, entreprise qui se spécialise dans la cartographie de stratégies et l'application du tableau de bord à la communication et à l'exécution de la stratégie. **Dom Cianflone**, MBA, Ph.D., FCMA, est le fondateur de *Synergy Management Consulting Inc.*, et conférencier à la *Schulich School of Business*.

## Le TBE appliqué au conseil

Axe finances		Axe parties prenantes	
<b>Buts</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Buts</b>	<b>Indicateurs</b>
Succès financier à long terme	Résultats; rendement du capital investi; cours des actions	Niveau élevé de comportement éthique et de respect des normes (établissement et conformité)	Code d'éthique/code de conduite à jour; respect des codes; degré de conformité aux lois, aux directives de gouvernance (TSX, Nasdaq, etc.)
Succès financier à court terme	Cours des actions; résultats (globaux, par unité d'exploitation); flux de trésorerie	Niveau élevé de gouvernance d'entreprise et de reddition de comptes de la part du conseil	Somme d'informations fournies volontairement; qualité des informations externes fournies (évaluées objectivement); profil de risque (audit du secteur); cote de crédit
Axe processus internes		Axe apprentissage et croissance	
<b>Buts</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Buts</b>	<b>Indicateurs</b>
Fonctionnement efficace du conseil	Participation aux réunions; nombre total annuel d'heures de réunion; pourcentage de membres indépendants; nombre d'heures de réunion sans la présence du chef de la direction; nombre de comités	Solide plan de relève pour le chef de la direction et les cadres supérieurs	Description à jour des fonctions du chef de la direction; rapport annuel sur la planification de la relève; désignation d'un chef de la direction intérimaire
Examen de la planification stratégique (plans, structures, principaux investissements)	Évaluation du processus d'examen et d'approbation; qualité de l'information fournie au conseil pour l'évaluation des projets; pourcentage de projets acceptés aux réunions du conseil ou qui excèdent le rendement prévu du capital investi	Amélioration des compétences et connaissances pertinentes	Existence et utilisation de programmes de formation pertinents; qualité des programmes (évalués par les administrateurs); amélioration de la littératie financière

## Ce qui est en jeu

### Axe finances

À l'ère de l'immédiateté exigée des résultats, le TBE illustre la réussite globale par un mélange de résultats à court et à long terme.

### Axe parties prenantes

Il est crucial d'agir dans l'intérêt de toutes les parties prenantes de façon éthique et responsable. Cependant, comme leurs besoins s'opposent, le TBE doit servir :

- à cerner ces besoins et la nature des divergences;
- à réduire au minimum l'incidence des divergences dans l'intérêt de toutes les parties prenantes;
- à communiquer avec chaque partie prenante dans ses propres termes.

### Axe processus internes

L'importance de cet axe est telle qu'une exécution bâclée risque d'affecter sérieusement les résultats de tous les autres axes et de nuire à l'entreprise. Une planification et une gestion tenant compte de facteurs comme l'évaluation du risque et de la performance en sont les principaux éléments. Les systèmes du conseil doivent être extrêmement efficaces pour que l'organisation fonctionne harmonieusement et demeure sur la bonne voie.

### Axe apprentissage et croissance

Les environnements dynamiques doivent évoluer de façon dynamique, et il est crucial que le conseil se tienne au courant de ce qui touche son secteur d'activité. Ainsi, le fait que le Canada, à l'instar d'une centaine de pays, adopte les IFRS/NCECF afin de favoriser la création d'une langue comptable mondiale touche de près le TBE parce que les règles vont changer au fil du temps.

Le conseil doit être attentif à cette évolution et surtout à ses effets sur l'information financière. Il n'est pas nécessaire que les membres du conseil soient des experts, mais ils doivent se tenir au courant des changements et avoir un niveau raisonnable de compréhension.

# Tout est dans les détails

## Harmoniser gestion de la chaîne logistique et stratégie

par John Cooper

Une « vision d'ensemble ». Voilà qui résume merveilleusement ce qu'est la gestion de la chaîne logistique (GCL); cette discipline en constante évolution lie tous les maillons de la production et du transport.

De l'acquisition des matières premières à la production, aux ventes et à la livraison, la GCL va dans les moindres détails et crée de la valeur nette en utilisant la logistique et des indicateurs de performance pour arrimer l'offre à la demande.

Selon John Harris, FCMA et titulaire de la chaire de comptabilité et de services financiers à l'école de gestion du Centennial College, d'importants progrès ont été réalisés depuis quelques années grâce à l'amélioration des systèmes d'information et au développement d'outils de collaboration. Le partage collaboratif d'informations a également permis de mieux cerner la demande en faisant en sorte que les fabricants, les fournisseurs et les clients sachent quels produits seront fournis et à quel moment le long de la chaîne logistique. « Autrefois mis sur l'offre, l'accent est désormais sur la demande », souligne M. Harris.

En cette période de reprise économique, les sociétés canadiennes utilisent la GCL pour se démarquer dans l'environnement exigeant que sont les marchés mondiaux. Elles commencent à faire de la GCL un pivot de leur modèle d'affaires en rapprochant les centres de distribution de la clientèle, en investissant dans les TI et en formant davantage leurs employés.

Selon Bob Armstrong, président de l'Association chaîne d'approvisionnement et logistique Canada (CAL), malgré le chemin parcouru depuis cinq ans, il reste beaucoup à faire. « La plupart des sociétés canadiennes n'ont pas de stratégie de GCL et, lorsqu'elles en ont une, elle n'est pas arrimée à leur stratégie d'entreprise. Il faut attirer l'attention des conseils d'administration des sociétés canadiennes sur la GCL », déclare-t-il.

Autrefois fonction marginale et non stratégique, la GCL joue maintenant un rôle central, selon Jean-Michel Laurin, vice-président, Affaires mondiales à Manufacturiers et Exportateurs du Canada.

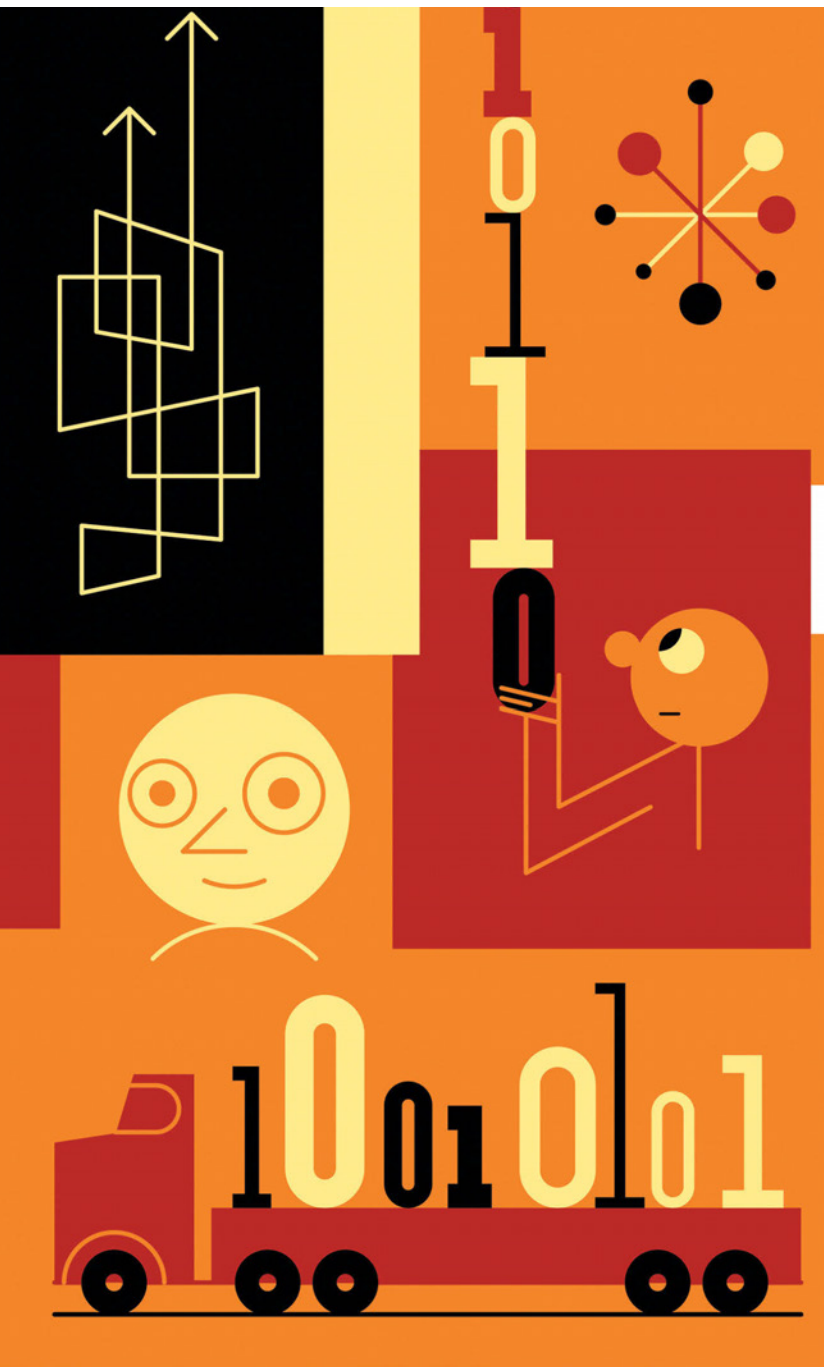
« Il fut une époque où la gestion des fournisseurs et le respect des délais de livraison n'étaient pas des activités stratégiques, se souvient-il. La GCL est maintenant devenue une composante cruciale de la stratégie d'une entreprise manufacturière. »

### LA SOUPLESSE : UN INCONTOURNABLE

Un nombre croissant de clients demandent aux fabricants une GCL plus souple. Qu'ils soient équipementiers, grands détaillants ou entreprises d'assemblage, les clients ont relevé leurs attentes à l'égard des produits et des processus.

« Il faut accélérer la production et réduire les stocks, car les clients refusent d'en assumer les coûts, explique M. Laurin. Ils veulent une livraison juste-à-temps. Leurs exigences et leurs attentes accrues ont contraint les fabricants à rendre la chaîne logistique plus efficiente. »

L'avènement de technologies de grande qualité et moins coûteuses a été bénéfique, de même que la multiplication de fournisseurs de services logistiques indépendants toujours plus compétents.



« Il faut attirer l'attention des conseils d'administration des sociétés canadiennes sur la GCL. »

#### UNE QUESTION DE STRATÉGIE, PAS DE SECTEUR

Hier encore, seuls des géants comme Walmart s'intéressaient à la GCL, souligne Jean-Michel Laurin. Elle est maintenant partout.

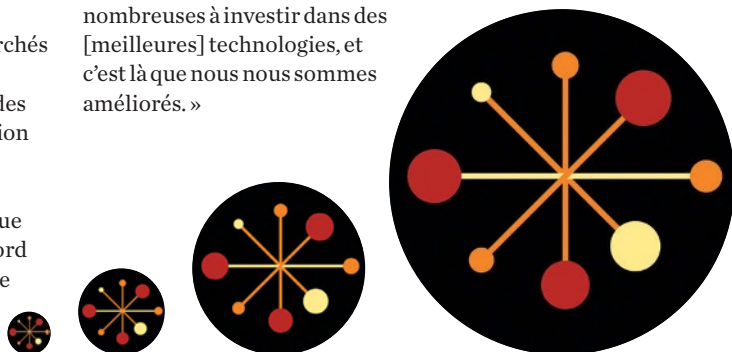
« La GCL est une activité stratégique. Il y a cinq ans, on me demandait quels secteurs avaient le vent dans les voiles et lesquels étaient en perte de vitesse. Or, cela n'a rien à voir avec le secteur d'activité. Le succès réside dans la stratégie d'affaires, dans la chaîne logistique », affirme-t-il. Des entreprises qui excellent en GCL prospèrent dans des secteurs qui semblaient voués à disparaître.

Les petites et moyennes entreprises (PME) investissent davantage dans la GCL, particulièrement dans les centres de distribution, où leurs investissements sont passés en cinq ans de 675 millions à 1,38 milliard de dollars, en hausse de 106 %, selon Bob Armstrong.

« Les PME investissent dans de nouveaux centres de distribution pour s'intégrer à la chaîne de valeur mondiale », observe-t-il. La collaboration avec les clients est essentielle. En cela, les progrès technologiques ont été très utiles. « Les sociétés canadiennes sont maintenant plus nombreuses à investir dans des [meilleures] technologies, et c'est là que nous nous sommes améliorés. »

La concurrence en provenance de pays où les coûts sont moindres a été un autre moteur de changement. Résultat : une concurrence fondée sur la rapidité de réaction et sur la différenciation qui s'est révélée avantageuse pour les sociétés canadiennes, surtout en raison de la proximité des grands marchés américains. L'envers de la médaille : la crise économique, les licenciements considérables d'employés et un effondrement des ventes aux États-Unis ont fait perdre des occasions de formation adéquate en GCL et forcé un redéploiement des ressources humaines et de la formation.

Selon Bob Armstrong, la production se redresse en Amérique du Nord, et les entreprises redécouvrent les bienfaits de l'Accord de libre-échange. Celles qui avaient ouvert des usines en Chine et en Asie du Sud-Est les conservent, mais renforcent leur position sur le marché canadien.





## « Autrefois mis sur l'offre, l'accent est désormais sur la demande. »

« La chaîne logistique est une fonction de plus en plus stratégique », ajoute Richard Kingdon, associé au cabinet comptable Meyers Norris Penny. L'optimisation de l'« empreinte de la chaîne logistique » est essentielle, en ce sens que « les fonctions peuvent continuer à être dirigées par les gestionnaires au niveau de l'exploitation, mais bon nombre de décisions et d'orientations stratégiques doivent s'appuyer sur une vue plus globale de l'organisation. »

### LES INCERTITUDES ENTOURANT LES COÛTS DE MEURENT PROBLÉMATIQUES

Selon Richard Kingdon, « chaîne logistique » et « risques » sont souvent indissociables. « Les entreprises qui parviennent à arrimer les deux et à réduire le risque tout en améliorant les processus et les technologies de leur chaîne logistique se dotent d'un avantage concurrentiel, soutient-il. Rares sont celles qui y excellent, mais Cisco et GE font figure de chefs de file. »

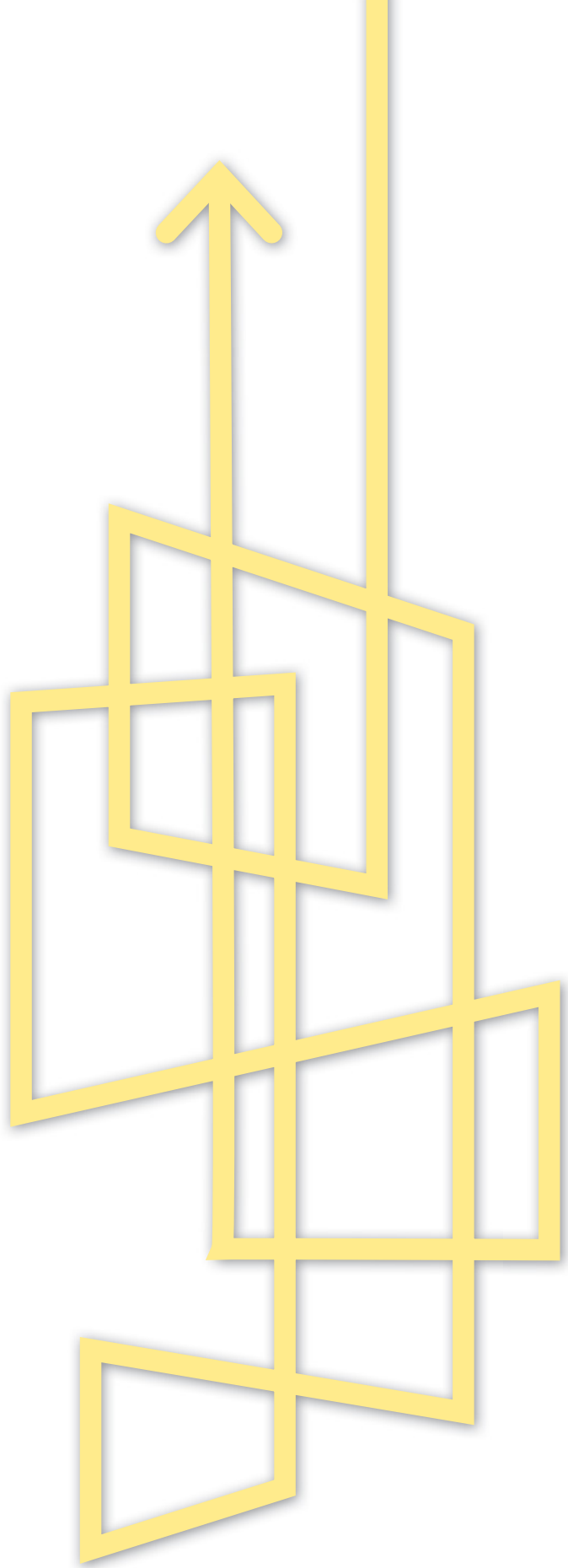
Pourtant, les risques peuvent être énormes et étonnants, prévient Mark Pagell, professeur agrégé en opérations et gestion des systèmes d'information à la Schulich School of Business. Les coûts incertains demeureront problématiques et feront voler en éclats la vieille certitude d'un accès facile à des matières premières, à de la main-d'œuvre et à du transport à faible coût, particulièrement à l'échelle internationale.

« Les entreprises ont créé des chaînes logistiques en pensant qu'elles auraient un accès bon marché à du transport, à de l'énergie et à de l'eau. Tout cela ne sera plus aussi bon marché et accessible », prévient Mark Pagell.

Les gains d'efficacité réalisés grâce aux progrès technologiques pourraient être insuffisants pour compenser l'augmentation des coûts de fabrication et de distribution. La prise de décision devient un coup de dés : faut-il opter pour des économies à court terme ou pour des garanties peut-être plus coûteuses, mais meilleures à long terme? Les entreprises efficaces doivent également être économiques.

« Si vous êtes incapable de prévoir les coûts de transport ou comment vous procurerez vos matières premières, vous aurez du mal à prévoir les gains d'efficacité ». Les entreprises doivent en outre repenser leur approvisionnement en matières et s'employer à obtenir des garanties concernant les coûts et la disponibilité. Il suffira parfois de payer un peu plus, « mais ce n'est pas ce que nous enseignons aux étudiants », reconnaît-il.

Néanmoins, Bob Armstrong croit qu'il faut miser sur une combinaison judicieuse de technologies, d'améliorations dans



la distribution et de formation. Les entreprises externalisent de plus en plus la GCL. Les sociétés canadiennes emboîtent le pas aux entreprises américaines qui se font plus grosses, plus ingénieuses et plus concurrentielles. Et, bien que le recrutement d'employés bien formés pour gérer les chaînes logistiques complexes demeure difficile, l'agrément de professionnels de la logistique s'intensifie. « La formation atteint de nouveaux niveaux, et les établissements d'enseignement offrent plus de formation qu'il y a cinq ans », précise-t-il.

De plus, le bagage multidimensionnel de compétences des CMA se prête à merveille à la GCL.

« Il y a beaucoup de problèmes à régler et de décisions à prendre concernant les systèmes d'approvisionnement, les systèmes comptables, le personnel et la formation », estime John Harris. Les CMA sont bien préparés pour ne négliger aucun détail afin que les opérations d'approvisionnement soient rapides et économiques.

## Les entreprises commencent à faire de la GCL un pivot de leur modèle d'affaires.

Les avantages sont clairs : quand une entreprise peut accroître son efficacité, réduire ses dépenses et hausser ses marges de profit, le RCI s'annonce élevé, indique Bob Armstrong. Selon certaines études, 60 % des entreprises qui investissent dans la GCL améliorent sur-le-champ leur service à la clientèle. « Elles fidélisent leurs clients et en attirent de nouveaux », avance-t-il.

Et c'est ce genre de vision d'ensemble qui devrait amener n'importe quel chef de la direction à s'intéresser à la GCL et à y investir. ■

.....  
**John Cooper** est rédacteur pigiste. Il est établi à Whitby, en Ontario.



## Demers : intégration, service à la clientèle et souplesse

Le modèle d'affaires de Demers Ambulances est le reflet de ce que l'entreprise propose : fabriquer d'excellents produits, les livrer aux clients rapidement et assurer un suivi pour bâtir des relations d'affaires solides et durables. Ce modèle sert bien cette entreprise de Beloeil, au Québec, depuis maintenant 50 ans.

Demers conçoit et construit des ambulances qu'elle distribue dans 20 pays. Elle en a vendu plus de 15 000 à ce jour. Elle doit son succès à la qualité de ses produits, certes, mais également à son impressionnant service à la clientèle.

Demers tient à demeurer une entreprise de calibre international. La directrice de l'approvisionnement, Nadine Bernier, estime que la chaîne logistique est au cœur de la planification stratégique de l'entreprise.

« Mon équipe a pour rôle de soutenir le développement de l'entreprise en trouvant des produits novateurs et de grande qualité à prix concurrentiel, affirme-t-elle. Nos fournisseurs doivent être très sensibles à nos délais d'exécution et nous livrer leurs produits rapidement. »

L'entreprise établit des prévisions sur 12 mois avec ses clients, qui partagent avec elle de l'information stratégique essentielle pour planifier la production et pour acquérir les matières premières. Ces renseignements sont communiqués aux

fournisseurs, qui peuvent à leur tour planifier leur production. Demers investit en outre dans la formation de ses employés et l'établissement de relations avec ses fournisseurs.

« Nous proposons à nos employés des séances de formation technique et en gestion, explique M<sup>me</sup> Bernier, et nous travaillons à nouer des relations stratégiques avec nos principaux fournisseurs en vue de la conception de pièces importantes pour nos ambulances. » À ces mesures se greffent des prévisions périodiques ainsi que des indicateurs de performance et des objectifs clairs qui font l'objet de vérifications bimensuelles. Des comités d'orientation sont à l'affût des nouvelles tendances et prennent des décisions sur le développement des marchés.

Le bassin de fournisseurs de l'entreprise est souple. Ceux-ci sont capables de fournir rapidement de petits volumes de pièces fabriquées sur mesure. Pour chaque composante, Demers a recours à deux fournisseurs. La plupart sont à moins d'une heure et demie de route de Beloeil.

« Nos clients ont souvent des besoins pressants. Pour les satisfaire, nous devons accélérer l'approvisionnement sans compromettre la qualité de nos produits ni augmenter nos prix », conclut Nadine Bernier.

# Révolution ou évolution?

## Nouvelles normes de certification de l'information non financière

par **David Crawford**, CMA

D'importantes transformations ont eu lieu ces dix dernières années.



ant au public qu'au privé, les organisations se disent maintenant des entreprises citoyennes respectueuses de l'environnement.

Mais peut-on vérifier ces prétentions selon une méthode ordonnée et crédible, soumise au contrôle de tiers? Absolument – grâce à un ensemble de normes et de référentiels mis au point au cours de la dernière décennie.

Il y a une dizaine d'années, les professionnels de la finance se sont mis à appliquer les principes de certification financière aux missions de certification non financière. Leurs intentions étaient bonnes, mais la certification était, en fait, laissée au bon vouloir des décideurs et au jugement professionnel, ce qui a mené un groupe de fournisseurs de services de certification de l'information sur la durabilité à créer des normes axées sur les principes.

Pourquoi ce choix? À l'origine, la certification de la performance en matière de durabilité était facultative et n'était soumise à aucune vérification indépendante par les parties prenantes et les autorités de réglementation. Des changements évolutifs ont suscité des règles et des référentiels tant normatifs que descriptifs en matière de certification de l'information sur la durabilité. D'importants principes font toujours partie des nouveaux référentiels et normes, mais des méthodes de certification financière solidement établies viennent améliorer la transparence et la comparabilité de l'information.





## *Des changements évolutifs ont suscité des règles et des référentiels tant normatifs que descriptifs en matière de certification de l'information sur le développement durable.*

Deux éléments essentiels servent de base aux normes actuelles de certification de l'information non financière. Premièrement, un référentiel global permet d'évaluer ce que l'on appelle le « triple bilan » et d'en rendre compte. Deuxièmement, un ensemble de normes permet de documenter et de certifier la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ou sa performance en matière de durabilité, notamment l'importance de l'implication des parties prenantes.

### **LES RAPPORTS DE PERFORMANCE DANS LE MONDE**

Lancée il y a quatorze ans, l'initiative mondiale sur les rapports de performance (GRI) a créé le cadre international d'information sur la durabilité fondé sur les principes de transparence et de fiabilité. Selon le projet de comptabilisation du développement durable exposé dans l'ouvrage *Accounting for Sustainability*, ce cadre « établit les principes et les indicateurs que peuvent utiliser les organisations pour évaluer leur performance économique, sociale et environnementale et en rendre compte ». Communément appelé le G3.1, il en est actuellement à sa troisième version.

Lorsque les organisations se sont mises à adopter le G3.1 pour évaluer leur triple bilan, les méthodes de certification de

l'information financière ont servi à confirmer l'exactitude et la crédibilité de cette information. Mais vu l'inexistence de pratiques exemplaires et de législation en matière d'information à fournir, le processus de certification était fragmenté, ce qui a conduit à un manque de cohérence et de comparabilité des données. C'est ainsi qu'ont été créées les normes de certification de l'information relative à la performance, aux résultats et aux rapports en matière de durabilité.

Organisme sans but lucratif établi à Londres, AccountAbility aide les organisations à relever les défis du développement durable. La norme 1000 d'AccountAbility, publiée en 2008, établit les principes en la matière (AA1000 APS); ce référentiel descriptif vise à cerner les défis du développement durable, à les prioriser et à les relever.

La norme AA1000 d'AccountAbility en matière de certification (AA1000 AS) fournit aux certificateurs une méthodologie pour évaluer comment et dans quelle mesure une organisation adhère aux principes établis par AccountAbility. Maintes organisations retiennent les services d'auditeurs indépendants qui utilisent le processus AA1000 AS pour attester de la performance et préparer les rapports pertinents. Mais les lecteurs de ces rapports ignorent



parfois que ce processus peut être appliqué à plusieurs degrés distincts, selon l'ampleur de la mission de certification.

L'implication des parties prenantes est un domaine en émergence. Certaines organisations présentent leurs parties prenantes et expliquent pourquoi elles les considèrent telles. Heureusement, la norme AA1000 publiée en 2011 (AA1000 SES) contient des lignes directrices et des pratiques exemplaires en ce qui a trait à l'implication des parties prenantes et à l'information organisationnelle. Elle englobe également des méthodes d'évaluation de l'inclusivité, de l'importance des problématiques et de la réactivité des systèmes et des processus de l'organisation.

Cela dit, l'organisme AccountAbility n'est pas le seul à avoir publié des normes en matière de durabilité, de certification et d'implication des parties prenantes.

#### UNE NORME DE CERTIFICATION COMPLÉMENTAIRE

La norme internationale ISAE 3000 sur les missions de certification est un référentiel pour la certification des rapports en matière de développement durable. Elle a été instaurée par l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), organisme de normalisation indépendant de la profession d'audit à l'échelle internationale mis sur pied par l'International Federation of Accountants (IFAC), dont CMA Canada est membre.

Le référentiel de l'ISAE 3000 fournit une approche structurée pour établir des principes et des procédures de base. Il fournit également des lignes directrices pour réaliser des missions de certification autres que d'audit ou d'examen de la performance financière.

Parmi les facteurs importants à prendre en considération figurent le lien entre l'implication des parties prenantes et le

rapport sur le développement durable, la clarification de l'étendue de la mission, l'indépendance du certificateur, la nature et la rigueur de la mission, et la nature et la source des référentiels, des normes et des critères utilisés pour documenter la mission et les processus de certification, ce que l'on appelle parfois le rapport de l'auditeur. L'ISAE 3000 est particulièrement efficace pour déterminer le processus approprié visant à élaborer des critères d'évaluation lorsque ces critères sont inexistantes.

L'ISAE 3000 pose le défi suivant : les certificateurs devraient « évaluer » la pertinence du sujet et le caractère approprié des critères, en tenant compte de l'importance des problématiques durant la réalisation de la mission. Étant donné les connaissances particulières qu'exigent certains secteurs d'activité, les certificateurs peuvent devoir refuser certaines missions.

L'AA1000 AS et l'ISAE 3000 ne semblent peut-être pas complémentaires, mais elles font bon ménage, et les certificateurs du développement durable utilisent souvent des éléments des deux normes. Alors que l'AA1000 met en relief les systèmes de gestion de l'organisation et les forces et faiblesses correspondantes dans le rapport sur la durabilité, l'ISAE 3000 privilégie la documentation de tous les défis et limites réels ou perçus dans le processus d'information.

Faute d'exigences réglementaires, presque tous les pays ont des exigences légales claires en matière d'information relative au triple bilan, sans parler des normes de certification prescrites. Avec le temps, cette lacune sera comblée : soit les exigences nationales en matière d'information changeront (improbable, pour l'heure), soit le processus de certification de l'information non financière sera établi par la jurisprudence. Probablement que les organisations

## Comprendre le jargon

**Développement durable ou durabilité :** Satisfaction des besoins du présent sans compromettre l'avenir.

**Engagement des parties prenantes :** Processus utilisé pour assurer la participation des parties prenantes à la concrétisation des résultats convenus.

**Implication des parties prenantes :** Processus visant à assurer la participation des parties prenantes à l'obtention des résultats convenus.

**Importance des problématiques :** Détermination des problématiques les plus pertinentes ayant le plus de portée.

**Inclusivité :** Participation des parties prenantes à l'élaboration et à la communication d'une réponse

responsable et stratégique au développement durable.

**International Federation of Accountants (IFAC) :** Organisme mondial de 164 membres veillant à protéger l'intérêt public en encourageant l'application de pratiques exemplaires par des comptables du monde entier.

**Parties prenantes :** Personnes ou groupes ayant une incidence sur – ou susceptibles d'être concernés par – les activités, les produits ou services et la performance connexe d'une organisation.

**Rapport de développement durable ou information sur le développement durable :** Forme de compte rendu visant à communiquer au public la performance économique,

environnementale et sociale d'une organisation.

**Réactivité :** Décisions, mesures, performance et communications reliées aux problématiques importantes.

**Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) :** Principe selon lequel l'entreprise reconnaît l'incidence de ses activités sur la société et sur l'environnement.

**Triple bilan :** Résultat organisationnel et sociétal évalué en termes de valeur économique, environnementale et sociale.

**Sources :** AccountAbility.org; *Accounting for Sustainability*; IFAC.org; IISD.org; Wikipédia.

prendront de plus en plus d'importantes décisions d'investissement en se fondant sur les conclusions présentées dans leurs rapports de certification indépendants quant à leur performance sociale ou environnementale. Si la décision se révèle négative, l'on peut s'attendre à ce qu'une poursuite ait lieu.

### POSSIBILITÉS À L'HORIZON

Certaines organisations ont commencé à publier des « rapports intégrés », qui associent l'information relative à la performance et à la gestion financière, environnementales et sociales. Bien souvent, les services de deux auditeurs distincts sont retenus, l'un se chargeant de la certification des résultats financiers et exprimant une opinion à ce sujet, et l'autre se chargeant des résultats en matière de RSE et de développement durable et en en rendant compte dans son rapport. Pour des raisons évidentes, les organisations qui produisent des rapports intégrés veulent maintenant ne faire appel qu'à un seul auditeur. Cette tendance change les règles du jeu. Les cabinets d'audit traditionnels qui n'évoluent pas vers l'offre de services englobant la certification de la performance environnementale et sociale proposeront des services unidimensionnels dans un monde tridimensionnel.

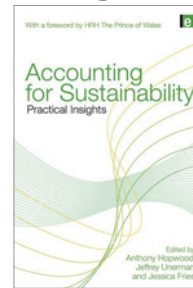
Les cabinets de conseil en comptabilité et en gestion qui offrent maintenant une gamme complète de services de certification se dotent ainsi d'un avantage concurrentiel. Les premiers de ces cabinets à offrir des services de certification de la performance environnementale et sociale ont souvent joué le rôle de conseillers en gestion auprès des organisations dont ils assuraient l'audit, mais la séparation de ces deux rôles est un gage de crédibilité. Il importe également que les certificateurs possèdent une profonde compréhension des défis et des possibilités d'ordre non financier pour traiter des questions liées au risque et à la gouvernance.

Les certificateurs qui proposent une méthode structurée et crédible de validation des incidences de la performance non financière seront à même d'offrir une meilleure valeur que leurs concurrents. De plus, si les investisseurs, les autorités de réglementation ou les gouvernements remettent en question la performance non financière réelle ou les états figurant dans un rapport de développement durable, la crédibilité des méthodes de certification utilisées pourrait faire la différence entre le succès ou l'échec dans le jugement des tribunaux et l'opinion publique.

Les règles normatives qui s'appliquent à la chaîne logistique, l'intensité des émissions de carbone, des politiques d'appel d'offres respectueuses de l'éthique, la biodiversité et l'implication des parties prenantes sont des questions dont toutes les organisations reconnaissent aujourd'hui l'importance. Heureusement, les compétences fondamentales de CMA Canada permettent aux organisations d'intégrer la durabilité à la trame de leur stratégie d'entreprise et d'assurer la certification de leur performance financière et non financière. En outre, c'est grâce à ce bagage exclusif de compétences que de nouveaux référentiels, normes et pratiques exemplaires en matière de certification poursuivront leur évolution. ■

**David Crawford**, CMA, est président de CAF Consulting Inc., société de Coquitlam en Colombie-Britannique.

## Pratiques exemplaires : le Royaume-Uni



**Accounting for Sustainability: Practical Insights**  
(Earthscan, 2010)

*Accounting for Sustainability* est le fruit du projet de son Altesse Royale le prince de Galles

sur la comptabilisation du développement durable (projet A4S), créé en reconnaissance du rôle clé que jouent les comptables dans le développement économique durable. (Pour en savoir plus, voir le numéro de mars-avril de *CMA magazine*.)

Le cadre d'information intégrée (CRF), élément clé de l'A4S, vise à améliorer l'intégration du développement durable à la performance financière, en établissant un lien plus clair entre l'environnement d'exploitation, les risques, les ressources, la gouvernance et les relations d'une organisation.

Le CRF est appliqué à neuf des dix études de cas de l'ouvrage, afin d'illustrer comment l'information sur la durabilité peut être intégrée aux niveaux opérationnel, tactique et stratégique. En voici deux exemples.

### Gestion de la performance dans le secteur public

Comme de nombreuses administrations régionales, le West Sussex County Council (WSCC) du Royaume-Uni relève de l'administration nationale. Au final, il est responsable de la mise en œuvre sur le terrain de nombreuses politiques d'intérêt public et de l'incidence cumulative des décisions prises au quotidien par les représentants élus et les employés du conseil.

Le WSCC a instauré une stratégie de développement durable fondée sur le CRF, les priorités régionales et les normes nationales. Le plan d'action résultant de ces efforts définit les priorités sur lesquelles l'organisme exerce un contrôle direct et indirect, ce qui a mené à la création d'un plan quinquennal de développement durable de l'entreprise.

### Évaluation de la performance de la chaîne d'approvisionnement au privé

L'une des principales chaînes de supermarchés du Royaume-Uni, Sainsbury reconnaît que ses fournisseurs ont une incidence sur l'environnement et la société, surtout dans les régions rurales.

Grâce à l'outil décisionnel intégré A4S, décrit dans l'ouvrage, Sainsbury a pu mieux comprendre les intrants et les extrants visés de ses politiques de développement durable, bien en documenter les répercussions qualitatives et quantitatives et communiquer les résultats obtenus aux parties prenantes.

Sainsbury décrit clairement les possibilités et les défis issus de la communication au moyen du CEF.

par **David Crawford**



## Pas seulement objectives, les évaluations de rendement

Malgré les avantages d'une part de subjectivité, les gestionnaires doivent faire preuve de prudence.

par **Suzanne Landry**, FCMA, et **Eduardo Schiehl**, CMA

### L'UNE DES PRINCIPALES DIFFICULTÉS

que pose la conception d'un système de rémunération incitative tient au choix des critères d'évaluation sur lequel le système s'appuiera. Les indicateurs utilisés doivent être informatifs et actuels, et prendre en compte l'incidence de mesures prises aujourd'hui sur la performance future, sans toutefois faire porter un risque démesuré aux gestionnaires évalués.

Les indicateurs financiers traditionnels fondés sur les résultats font rarement l'affaire. Objectifs et vérifiables, certes, ils sont généralement trop tournés vers le passé. Ils récompensent parfois des comportements indésirables et négligent des atouts difficilement quantifiables comme le capital intellectuel et les aptitudes à la gestion. En outre, les primes sont de plus en plus souvent liées à des objectifs d'affaires plus larges comme la qualité, le service à la clientèle, la réputation de l'entreprise, l'embauche et la fidélisation.

Pour toutes ces raisons, les entreprises tendent à greffer, aux indicateurs traditionnels fondés sur les résultats et les profits, des indicateurs qualitatifs et subjectifs. Elles s'en remettent donc davantage au jugement des supérieurs immédiats — autrement dit, à la subjectivité.

La subjectivité permet aux supérieurs de faire contrepoids à des facteurs impondérables pouvant nuire au rendement des gestionnaires et de moduler une évaluation lorsqu'ils découvrent qu'un gestionnaire manœuvre pour bien

paraître. Bref, elle peut être bénéfique en rendant la rémunération incitative moins risquée pour le gestionnaire et moins coûteuse pour l'organisation.

### La subjectivité sous la loupe

Nous avons sondé 339 cadres intermédiaires ou supérieurs membres de l'Ordre des comptables en management accrédités du Québec. Ce sondage a révélé que plusieurs critères, y compris des critères subjectifs, servent à évaluer et à récompenser les gestionnaires. Un système d'évaluation du rendement compte en moyenne 11,2 indicateurs. Nous les avons groupés en trois catégories — financiers, non financiers et subjectifs —, qui représentent respectivement en moyenne 19 %, 37 % et 44 % de l'ensemble des indicateurs utilisés.

La pondération appliquée aux trois catégories s'établit en moyenne comme suit : 29 % pour les indicateurs financiers, 38 % pour les indicateurs non financiers et 32 % pour les critères subjectifs. Ces chiffres confirment que plusieurs dimensions du rendement sont évaluées et que les indicateurs financiers et non financiers sont systématiquement assortis d'une bonne dose de subjectivité.

Et surtout, notre sondage a fait ressortir que cette répartition équilibrée est présente dans les onze secteurs d'activité étudiés. Dans des secteurs traditionnels comme ceux de la fabrication et des biens de consommation, les critères subjectifs comptaient même pour 42 % et 44 %, respectivement.

Toujours selon le sondage, le secteur public utilise moins les indicateurs financiers, la mesure de la performance financière y étant plus difficile que dans le secteur privé. Nombre de programmes gouvernementaux ne visent pas la rentabilité, mais plusieurs objectifs variables. Cela explique que l'on ait moins recours aux indicateurs financiers pour évaluer et récompenser le rendement des gestionnaires.

#### Montant des primes

Environ 61 % des gestionnaires ont indiqué que plus de 50 % de leur prime reposait sur l'évaluation subjective de leur rendement par un supérieur. Contrairement à une approche objective qui s'appuie sur une équation formée d'indicateurs financiers et non financiers quantifiables dont la pondération est préétablie, une démarche subjective comporte le jugement d'un supérieur, fondé sur une évaluation de critères de rendement parfois difficilement quantifiables.

Le sondage a également fait ressortir deux autres formes de subjectivité. Quelque 30 % des gestionnaires ont signalé un flou dans la pondération des critères de rendement évalués. Soit que la pondération n'était pas préétablie, soit que les supérieurs l'avaient modulée à la fin de la période d'évaluation. Les supérieurs ont ainsi contrebalancé des facteurs impondérables et rendu les primes plus représentatives des efforts des gestionnaires.

L'établissement et la répartition du montant des primes comportent également une part de subjectivité. Selon 27 % des gestionnaires interrogés, le montant total des primes est laissé à l'entière discrétion des supérieurs immédiats — qui, selon environ 33 % des répondants, peuvent modifier la prime accordée en tenant compte d'autres critères que la pondération et les indicateurs préétablis. Cette marge de manœuvre maintient la motivation des gestionnaires quand les cibles de rendement fixées deviennent irréalistes ou difficiles à atteindre, et permet aux superviseurs de moduler la rémunération

de manière qu'elle reflète davantage les efforts collectifs et individuels.

D'après les résultats du sondage, la cohabitation de critères subjectifs et d'indicateurs financiers et non financiers est fréquente. Deux autres formes de subjectivité sont également possibles : les supérieurs ont de la latitude quand vient le temps de pondérer les multiples indicateurs utilisés et de déterminer le montant des primes et leur répartition. Souvent utilisées de pair, ces trois formes de subjectivité peuvent améliorer l'évaluation du rendement en écartant les facteurs impondérables, ainsi qu'en neutralisant les indicateurs fondés sur des objectifs inadéquats et les effets des influences extérieures sur le rendement. Dans le cas des primes versées, la subjectivité permet également d'atténuer les inconvénients de calculer les primes en fonction d'indicateurs de rendement fondés sur les résultats.

Toutefois, comme le sondage l'a révélé, la subjectivité n'a pas que des bons côtés. Les gestionnaires interrogés ont dit craindre qu'elle biaise l'évaluation et l'appréciation de leur rendement. La subjectivité se veut stimulante, mais si le rendement ne peut être vérifié adéquatement, son évaluation peut être difficile, voire décourager les gestionnaires, qui risquent de considérer le système comme inadéquat et inéquitable.

## Les entreprises tendent à greffer, aux indicateurs traditionnels fondés sur les résultats et les profits, des indicateurs qualitatifs et subjectifs.

Plus précisément, la méconnaissance des méthodes de traitement de l'information sur le rendement et l'impossibilité de vérifier les résultats des évaluations peuvent se révéler problématiques et limiter le rôle stimulant de la subjectivité. Au bout du compte, malgré ses avantages, la subjectivité doit être utilisée avec modération. ■

.....  
**Suzanne Landry**, Ph. D., M. Fisc., FCMA, FCA, et **Eduardo Schiehl**, Ph. D., M. Sc., CMA, enseignent tous deux à HEC Montréal. Ils remercient François Renault, président-directeur général de l'Ordre des comptables en management accrédités du Québec, pour sa collaboration dans la réalisation du sondage.

#### DIVERSITÉ DES INDICATEURS DE RENDEMENT

Tous les secteurs d'activité	Tous les indicateurs	Indicateurs financiers	Indicateurs non financiers	Critères subjectifs
Nombre moyen	11,2	1,8	4,5	4,9
Pondération moyenne attribuée par catégorie		29 %	38 %	32 %
Secteur d'activité	Nombre d'organisations (339)	% Financiers	% Non financiers	% Subjectifs
		Moyenne	Moyenne	Moyenne
Secteur public	64	9,8	43,1	47,2
Ressources	30	24,0	33,5	42,5
Fabrication	112	22,5	35,5	42,0
Haute technologie/Biotechnologie	35	17,2	34,7	48,2
Services bancaires	50	20,6	40,1	39,4
Consultation	17	16,4	43,7	39,8
Santé/Produits pharmaceutiques	10	24,9	20,0	55,1
Produits de consommation	16	20,4	35,7	43,9
Information incomplète	5	—	—	—
% du nombre total d'indicateurs représenté par catégorie		19,1	37,2	43,7



## S'affranchir du logiciel vendu en magasin : quand faire le saut?

L'informatique en nuage permet aux petites entreprises d'utiliser des applications jusque-là réservées aux grandes.

par **Jacob Stoller**

### EN MARGE DE L'ESSOR DE

l'infonuagique, l'une des observations les plus intéressantes est que les petites entreprises, libérées de l'obligation d'acquérir leurs propres infrastructures, pourront plus facilement adopter des applications semblables à celles qu'utilisent les grandes entreprises. Elles pourront donc utiliser une technologie offrant une fonctionnalité intégrée pour gérer tous les aspects de l'exploitation.

« L'infonuagique rend les règles du jeu plus équitables, explique Doug Jones, responsable du secteur de l'informatique en nuage à IBM Canada, à Markham. Les plus petits ont dorénavant accès aux mêmes solutions que les grands. »

Jusqu'à ce jour, les petites entreprises étaient désavantagées sur le plan des logiciels de gestion, les outils de pointe étant généralement conçus en fonction des gros joueurs (grandes banques, entreprises de télécoms, administrations publiques). De fait, à la fin des années 1980 ou au début des années 1990, de nombreuses PME n'utilisaient aucunement l'ordinateur – jusqu'à l'arrivée en masse des logiciels PC comme Quicken (devenu QuickBooks) et Peachtree Accounting (par la suite acquis par Sage Software).

### Les limites du logiciel vendu en magasin

Les logiciels de gestion vendus en magasin sont aujourd'hui très supérieurs à leurs premières versions, mais ils comportent encore d'importantes limites, comme l'a constaté le marchand de jouets Plasmart

d'Ottawa avec QuickBooks. « Le principal inconvénient était sa non-extensibilité, affirme Tim Kimber, président de Plasmart. Lorsque l'entreprise est parvenue à un certain point, le logiciel ne suffisait plus à la tâche. »

Pour obtenir la capacité et l'extensibilité voulues, Tim Kimber s'est tourné vers NetSuite, un progiciel d'exploitation infonuagique conçu pour prendre en charge des environnements de gestion plus étendus et plus complexes. Une ressource équivalente implantée sur place aurait nécessité un investissement considérable en infrastructures; or la mise en œuvre de la solution infonuagique fut rapide et facile.

Comme l'explique George Goodall, analyste principal chez Info-Tech Research de London (Ontario), ce choix est particulièrement judicieux dans le cas de scénarios à sites multiples. « On est alors confronté à de multiples versions de la vérité, affirme-t-il, et l'on ne peut savoir ce qui se passe réellement avant la consolidation aux 30 jours. » Pour bien des entreprises, pareille absence de suivi en temps réel est inacceptable.

### Les lacunes fonctionnelles

Les problèmes d'extensibilité sont souvent incontournables, mais il existe d'autres contraintes plus subtiles. Les logiciels vendus en magasin ne s'adaptent qu'approximativement aux entreprises qu'ils sont censés aider, tant en ce qui concerne leur champ d'application que leur fonctionnalité et leurs possibilités

de personnalisation. Leurs utilisateurs doivent donc faire des concessions – en adaptant leurs processus opérationnels au logiciel ou en suppléant les lacunes de prise en charge de leurs processus par des opérations manuelles.

Un exemple bien connu des CMA est le « cauchemar Excel ». Le problème s’amorce plutôt banalement : l’entreprise doit fournir une information que le logiciel de gestion financière ne prend pas en charge – par exemple, le coût des stocks; on annexe donc une feuille de calcul au rapport financier. Bientôt, on découvre une autre lacune, qu’Excel vient encore combler. À mesure que grossit l’entreprise, les feuilles de calcul s’allongent, tout comme les délais de production des rapports de fin de mois.

Et le problème ne se limite pas aux seuls aspects financiers. On recourt aux feuilles de calcul pour le traitement des commandes, l’inventaire, la gestion de la maintenance, le suivi des dépenses et une foule d’autres fonctions.

La surutilisation des feuilles de calcul est, au mieux, un facteur d’épuisement des ressources, surtout dans les cas où l’on doit les réviser fréquemment parce que les conditions d’exploitation changent. Leur caractère manuel comporte aussi un facteur d’erreur humaine, qui peut facilement se cacher derrière des formules, exposant ainsi l’entreprise à de sérieux risques. Enfin, les feuilles de calcul fonctionnent généralement comme des îlots d’information, ce qui n’aide pas les décideurs à avoir une vue d’ensemble.

Le « glissement modulaire », soit l’acquisition constante de modules logiciels conçus pour combler des lacunes fonctionnelles, constitue un autre problème courant. Encore une fois, le tout peut débiter assez banalement. « Disons, explique George Goodall, que vous utilisez QuickBooks : le grand livre, les comptes clients, les comptes fournisseurs et peut-être aussi la saisie de commandes. Un jour, vous commencez à entreposer des composantes, ce qui vous amène à acquérir une solution pour la gestion des stocks. »

Ensuite, l’entreprise peut se mettre à offrir quelques produits au détail; elle a alors besoin d’un module pour gérer ses ventes et les taxes connexes. Puis, il faut prendre en charge la gestion des employés affectés au commerce de détail. « Très vite, vous devez gérer une foule de produits, affirme George Goodall, et chacun a son propre cycle de mise à niveau, sa propre petite histoire de développement de produit, et ainsi de suite. Tout cela peut devenir vraiment lourd. »

#### **Le facteur humain**

En deuxième recours, ce sont les personnes qui doivent faire fonctionner les systèmes. S’il y a une erreur dans le résultat final d’une feuille de calcul, quelqu’un va devoir la repérer. Si certains modules s’intègrent mal, il faut que quelqu’un puisse s’en occuper et élaborer des façons de contourner le problème. Si la saisie des commandes et les comptes clients relèvent de deux systèmes différents, il se peut qu’un gestionnaire

## **Un exemple bien connu des CMA est le « cauchemar Excel ».**

doive copier manuellement l’information client d’un système à l’autre.

Toutes ces étapes supplémentaires nuisent à la productivité, qui constitue l’indicateur suprême de l’efficacité d’un système informatique. Si les gestionnaires et les employés ont accès à l’information et aux fonctions dont ils ont besoin pour exploiter l’entreprise avec un maximum d’efficacité, il est probable que leur système de TI fonctionne bien. En revanche, s’ils utilisent un logiciel vendu en magasin comportant une foule de modules accessoires, de solutions provisoires, d’erreurs et de données manquantes, il serait peut-être temps de penser globalement à l’entreprise – et de se tourner vers l’informatique en nuage. ■

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



## Contrats de la chaîne logistique : Les meilleures ententes sont celles qui harmonisent les intérêts des parties.

Dans une entente relationnelle, toutes les parties sont gagnantes.

par **Donald B. Johnston**

### DANS LA RÉDACTION DE CONTRATS

de la chaîne logistique, les avocats commettent trois types d'erreur. Ils oublient qu'une entente conclue dans le cadre d'une chaîne d'approvisionnement est une « entente relationnelle ». Ils abordent le contrat sous l'angle des « droits et recours » plutôt qu'avec le désir de mettre les parties sur la même longueur d'onde et de faire converger leurs intérêts. Et ils gèrent les risques en supposant le pire au lieu de comprendre que, lorsque les choses ne tournent pas rond, c'est plutôt à cause d'une foule de petits problèmes.

### Entente relationnelle

Toute entente conclue avec un membre de votre chaîne logistique est une entente relationnelle. Il peut s'agir d'une entente aussi simple que celle visant l'approvisionnement continu en produits aux termes de conditions prédéterminées, ou aussi complexe que celle conclue entre un acheteur et plusieurs vendeurs.

Les ententes de la chaîne logistique ne sont pas des opérations immobilières du type « payer et s'en aller » où plus une partie gagne, plus l'autre perd. Une entente de la chaîne logistique lie votre avenir et celui de votre cocontractant par des intérêts fonctionnels et commerciaux. L'attitude que vous adoptez dans une relation de la chaîne logistique doit être différente de celle manifestée dans le cadre d'une entente qui ne comporte pas de relation continue.

En concluant une entente avec un membre de votre chaîne logistique, vous créez une relation qui fonctionne comme

un organisme vivant. Et comme pour tous les organismes, elle doit être souple et s'adapter au changement en faisant preuve de créativité.

Mais une démarche « légaliste » à l'égard du changement, qu'il soit négatif ou positif, peut ne pas fonctionner. Les droits et les recours concernent le défaut et le blâme, les dommages-intérêts et l'indemnisation, la résiliation d'ententes et la fin de relations commerciales. Lorsque la relation n'est plus qu'un souvenir amer, il ne reste que les droits et les recours.

Par exemple, une jeune entreprise de produits de santé « naturels » a récemment conclu une entente très légaliste avec un fabricant à façon. Malheureusement, ce contrat était rédigé comme un « jeu à somme nulle » plutôt que comme une entente relationnelle. Les choses se sont bien passées pendant un certain temps, mais après environ un an, il est devenu évident que le contrat entraînait les parties dans un conflit.

L'avocate de l'acheteur, qui avait rédigé l'entente, pressait celui-ci de la résilier pour se retrouver en position de force. Ce qu'elle ne savait pas, c'est que l'entente, telle qu'elle était rédigée, était devenue intenable financièrement pour le fournisseur, qui a bien accueilli cette résiliation. S'il y avait eu une meilleure harmonisation des intérêts, les parties auraient réagi efficacement aux défis du changement et n'auraient pas gaspillé leur argent dans un litige. Ironiquement, les avocats étaient sur la même longueur d'onde en ce qui a trait au processus



de litige, dont la continuation leur faisait gagner beaucoup d'honoraires.

### Toutes les parties sont gagnantes

L'harmonisation des intérêts marche à merveille. Si vous pouvez rédiger une entente relationnelle qui permet de garantir que, si j'agis vraiment dans mon propre intérêt, vous y gagnez, et que si vous agissez vraiment dans votre propre intérêt, j'y gagne – alors, vous avez réussi à harmoniser les intérêts.

Les exemples d'harmonisation des intérêts sont nombreux. Voyez comment des parents avisés enseignent à leurs jeunes enfants à partager. S'il y a un morceau de gâteau à partager entre deux enfants, l'un coupe et l'autre choisit le premier morceau. Après avoir fini de comparer, les enfants ne se plaignent pas parce que celui qui a coupé s'est assuré que les deux parts du gâteau étaient exactement de la même grosseur – harmonisation parfaite.

Les avocats avertis réfléchiront attentivement aux besoins réels de la relation d'une chaîne logistique particulière et aux possibilités d'intérêt mutuel. Ils rédigeront une entente relationnelle qui permet d'obtenir une harmonisation des intérêts des parties et de s'assurer que celles-ci travaillent l'une pour l'autre et non l'une contre l'autre.

L'avocat habile s'assurera que l'entente renferme des clauses qui favorisent toujours la relation, même en cas d'erreur et de malchance. L'entente comprendra des protocoles de communication, des comités de gouvernance, des comités d'harmonisation des intérêts, des modalités de règlement informelles des différends, des examens par les dirigeants et l'incitation à exécuter des activités conjointes de toutes sortes. Bref, tous les « organes » dont l'organisme a besoin non seulement pour rester en vie, mais aussi pour s'épanouir.

### Le pire peut arriver

Les clauses relatives aux droits et recours des ententes de chaîne logistique sont souvent rédigées de manière à prendre en considération la faillite, les manquements importants, l'infidélité, les tremblements de terre et les invasions d'extraterrestres. Toutefois, dans bien des cas, elles font abstraction d'événements beaucoup plus probables qui empoisonnent les relations commerciales, tels que l'ingérence des concurrents, les préférences des clients, l'évolution des lois, de la technologie et des coûts, la publicité défavorable, l'incompétence de cadres intermédiaires, un ralentissement de la production, ou des produits de mauvaise qualité. Ces ententes traitent d'événements peu probables, mais non de ceux qui risquent le plus de se produire.

Cette situation résulte souvent du fait qu'un avocat se base sur un « précédent » – un modèle qui est un amalgame de mandats antérieurs. Le recours à des précédents et à des modèles permet de ne rien omettre, mais il ne devrait pas se substituer à l'examen de la meilleure façon d'harmoniser les intérêts des parties. ■

M<sup>c</sup> Donald B. Johnston est un associé du cabinet d'avocats Aird & Berlis LLP à Toronto.

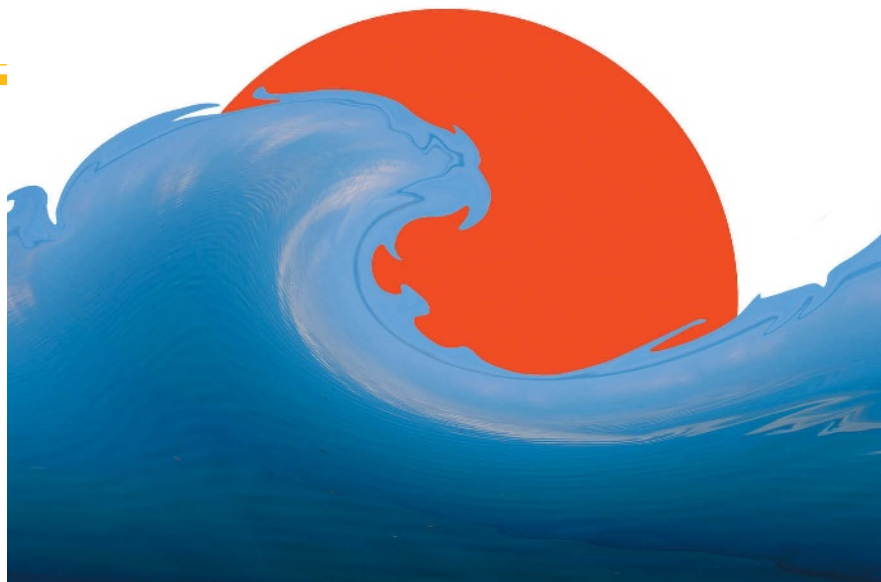
## Les Séries fiscales : des outils abordables qui facilitent vos recherches!



Les Séries fiscales vous donnent accès à une solide collection de documents de référence sur l'impôt fédéral, la TPS/TVH et les impôts provinciaux sur le revenu, ainsi que des commentaires clairs et faisant autorité d'Ernst & Young, l'un des plus importants cabinets de services-conseils en fiscalité au Canada, le tout à un prix forfaitaire très avantageux.

[boutiqueCA.ca/seriefiscale](http://boutiqueCA.ca/seriefiscale)

boutiqueCA  
■ ■ ■ ■



## Un maillon rompu

La crise japonaise menace le système de la chaîne logistique.

par **Andrea Civichino**

### AU LENDEMAIN DE LA CRISE

japonaise, des entreprises du monde entier s'efforcent tant bien que mal de trouver d'autres sources d'approvisionnement, d'évaluer l'ampleur des répercussions et d'envisager les réactions possibles.

Le tremblement de terre qui a frappé la côte du Japon le 11 mars 2011 a été suivi d'un gigantesque tsunami. Selon le Centre national d'informations sismiques, ce séisme a libéré une quantité d'énergie proche de celle que consomment les États-Unis en une année. D'une magnitude de 8,9 sur l'échelle Richter, il vient au sixième rang des tremblements de terre survenus dans le monde depuis 1900.

Selon la US Energy Information Administration, le Japon est la troisième économie au monde au chapitre du PNB, le deuxième importateur et le troisième consommateur de pétrole. Le bouleversement de la chaîne logistique provoqué par le tremblement de terre, le tsunami et l'accident nucléaire qui s'en sont suivis a obligé des industries de partout sur la planète à fermer des usines et à revoir leur infrastructure logistique.

« Toute la notion d'efficacité des activités allégées, de bassin de fournisseurs élargi et d'externalisation sur les marchés mondiaux est remise en question », déclare le professeur Joong Y. Son, directeur du programme sur la chaîne logistique de l'École de gestion de l'Université Grant MacEwan à Edmonton. « Ces éléments ont fonctionné sans heurts lorsque rien ne perturbait les activités, mais toute la chaîne logistique a été fragilisée durant la récente crise. »

Le Japon est connu mondialement pour ses pièces automobiles, électroniques et semi-conductrices de pointe. Premier producteur mondial de plaquettes de silicium utilisées dans les puces à semi-conducteur, il assure l'approvisionnement d'usines en Asie, en Amérique du Nord et en Europe.

« La chaîne logistique mondiale est si intégrée et allégée que quelques jours de perturbation chez les fournisseurs se répercuteront sur le reste de la chaîne dans les industries de l'automobile, des produits électroniques de consommation et des téléphones intelligents », affirme le professeur Son.

Si les fabricants d'automobiles conservent habituellement des stocks pour deux à trois mois, les fabricants de semi-conducteurs, quant à eux, pourraient ressentir immédiatement les contrecoups d'une perturbation. Les pièces qui leur viennent du Japon sont onéreuses, et le stock tampon ne dure que quelques semaines. Pour le professeur Son, « il s'agit de savoir si les entreprises ont d'autres sources d'approvisionnement viables ».

### Et ma tablette?

Les répercussions de l'interruption de la chaîne logistique, lorsqu'elles se feront sentir, ne passeront pas inaperçues. Ainsi, les fabricants mondiaux de téléphones intelligents et de tablettes électroniques songent à fermer des usines, à licencier du personnel et à réduire les volumes de fabrication – décisions lourdes de conséquences financières.

## « La chaîne logistique mondiale est totalement intégrée et allégée. »

En outre, prévoit le professeur Son, les dommages sévères subis par les infrastructures japonaises risquent de nuire longtemps à la logistique de la chaîne d'approvisionnement.

Les conséquences financières demeurent inconnues. Toutefois, si l'on en juge par le passé, les dommages pourraient se révéler beaucoup plus importants que prévu.

De récents cas de perturbation de l'approvisionnement engendrés par la fermeture de ports, des ouragans, des incendies d'usines, des manifestations ouvrières et la récession mondiale ont incité le professeur Son et son collègue, Ryan Orchard, à étudier l'importance de la gestion des risques liés à la chaîne logistique, dans les cas où l'apparition des perturbations et le retour à la normale sont aléatoires et imprévisibles.

Selon le professeur Son, un examen plus poussé des pratiques en matière d'allègement des activités et d'externalisation s'impose. Les chaînes logistiques sont désormais plus vulnérables en raison du recours croissant à l'allègement et à l'externalisation dans le monde. Les sociétés dépendent plus de leurs partenaires commerciaux à l'étranger, ce qui les expose davantage aux ralentissements ou aux fermetures touchant les autres membres de la chaîne.

Certains des fabricants les plus importants au monde sont au Japon. À l'avenir, les entreprises pourraient commencer à diversifier leur bassin de fournisseurs non seulement sur le

plan de la quantité, mais aussi de leur emplacement.

« La chaîne logistique repose sur la création de liens entre fournisseurs et clients, afin de réduire le temps et le stock de produits nécessaires pour livrer au consommateur une valeur supérieure », explique Lynn Sugden, FCMA, responsable du programme d'études en comptabilité à l'Université Grant MacEwan. « La gestion des risques dans une chaîne logistique exige donc la planification d'une collaboration entre fournisseurs. »

Lynn Sugden cite en exemple la réaction de Toyota à un incendie dans l'usine de l'un de ses fournisseurs, il y a plusieurs années. En réduisant le nombre de fournisseurs par pièce entrant dans la fabrication de ses produits, Toyota a été en mesure de rétablir les activités cinq jours après un incendie qui avait réduit à néant son approvisionnement d'une pièce indispensable. Des relations solides avec ses partenaires de la chaîne logistique conjuguées à des plans de gestion des risques appropriés ont réduit au minimum l'impact de l'incident.

### Le remplacement des maillons

« Malheureusement pour les Japonais, cette situation donnera naissance à des occasions d'affaires ailleurs », explique Mitch Free, spécialiste en matière de chaînes logistiques mondiales et président du conseil et chef de la direction de MFG.com. « D'autres entreprises capables de fabriquer des

composants similaires connaîtront un essor rapide. »

Maints efforts sont déjà déployés, principalement dans l'industrie automobile, pour trouver des fournisseurs capables d'adapter des composants, poursuit Mitch Free. Selon lui, les occasions d'affaires se multiplieront, les entreprises aidant les nouveaux venus à mettre rapidement au point de nouveaux composants.

L'établissement d'une chaîne logistique pouvant s'adapter sans délai est crucial à l'heure où les incertitudes vont croissant sur les marchés mondiaux. « Les CMA sont en bonne position pour exercer une influence positive sur la chaîne logistique de l'organisation de par la perspective globale dans laquelle ils abordent les problématiques, contrairement à la perspective des actionnaires que privilégient les autres comptables », affirme Lynn Sugden.

« Plus précisément, le CMA joue un rôle actif dans l'établissement d'un lien entre la stratégie de l'entreprise et les activités de la chaîne logistique, grâce à la conception, à la mise en œuvre et à la maintenance du système d'évaluation de la performance qu'il applique, ajoute-t-elle. Les indicateurs utilisés pour gérer la chaîne logistique doivent être prédictifs et réunir la combinaison appropriée de critères financiers et non financiers. » ■

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



# L'intelligence émotionnelle : un aspect de la question

On ne doit pas tenir compte seulement de cet aspect au moment d'engager un employé.

par **Jennifer Campbell**

## SELON CERTAINES ÉTUDES, LES GENS

qui obtiennent un score élevé dans les tests d'intelligence émotionnelle (IE) sont plus performants au travail. Les professeurs Stéphane Côté et Christopher T.H. Miners de la Rotman School of Management ont constaté que l'IE pouvait être un indicateur de la performance de vente et même de l'évaluation du rendement.

Toutefois, d'après les experts, dont Stéphane Côté, l'IE ne doit pas être le seul critère d'embauche à considérer. Et parfois, il vaudrait mieux ne pas en tenir compte du tout.

Concept qui remonte à Darwin, l'IE a gagné en popularité en 1995, lorsqu'est paru le succès de librairie *L'intelligence émotionnelle*, du psychologue et collaborateur du *New York Times* Daniel Goleman. L'IE évalue la conscience de soi, la conscience sociale et la capacité à maîtriser ses émotions et à gérer ses relations.

Généralement, les gens dotés d'une bonne intelligence émotionnelle sont ceux qu'on veut avoir pour amis. Ils transforment leur colère en énergie, assument leurs sentiments, respectent ceux d'autrui et sont sociables. Mais cela ne veut pas dire qu'ils sont aptes à occuper n'importe quel emploi.

Au moment d'engager un employé, ayez une vision d'ensemble nuancée et évaluez l'IE en fonction du contexte social.

**1/ Déterminez dans quelle mesure le poste requiert une certaine IE.** Shawn Bakker, psychologue de Psychometrics Canada (entreprise spécialisée dans les évaluations d'aptitude à l'emploi), souligne qu'une personne douée d'une grande intelligence émotionnelle ne sera peut-être pas le bon candidat pour un poste où l'on doit passer sa journée à classer des documents. « N'oubliez pas que vous ne cherchez pas un ami, mais quelqu'un pour exécuter une tâche », ajoute-t-il.

**2/ Soyez conscient des pouvoirs de l'IE.** Une étude menée par Stéphane Côté en 2011, « The Jekyll and Hyde of emotional intelligence », révèle que certaines personnes emploient leur intelligence émotionnelle dans un but intéressé – pour satisfaire leurs besoins personnels au détriment d'autrui ou de l'entreprise.

« Les personnes désireuses de gravir les échelons dans l'organisation utilisent les autres pour arriver à leurs fins – et elles y parviennent plus facilement lorsqu'elles ont une grande intelligence émotionnelle », affirme Stéphane Côté, professeur agrégé en psychologie et comportement organisationnels.

La solution? Soumettre les candidats à des tests d'évaluation professionnelle pour mesurer leur « orientation prosociale » – soit leur propension à rendre service aux autres ou à les aider, poursuit-il. Les behavioristes présentent aux sujets une liste d'adjectifs tels que « bienveillant, généreux, altruiste » et leur demandent dans quelle mesure ces mots s'appliquent à eux.

**3/ Soyez à l'affût des facteurs ethniques.** Selon Stéphane Côté, on observe

parfois un parti pris à l'égard d'un groupe ethnique : « La façon adéquate de gérer ses émotions peut varier grandement d'une culture à l'autre. Beaucoup d'indicateurs peuvent être ancrés dans un contexte culturel donné et les postulats ne seront pas nécessairement les mêmes qu'en Europe, en Amérique du Sud et, surtout, en Asie. »

Une étude réalisée par Sue Moon, étudiante au doctorat auprès de Stéphane Côté, a montré qu'à la mort du président américain Ronald Reagan, les Américains étaient restés stoïques, impassibles. En Corée du Nord, à l'annonce du décès de Kim Il-sung, les citoyens « sanglotaient et gémissaient ». Les comportements émotionnels jugés appropriés varient selon les cultures, poursuit Stéphane Côté.

**4/ Mettez en perspective les résultats de l'IE.** L'IE doit être mise en balance avec d'autres atouts, soutient Scot McFadden, psychologue organisationnel établi à Toronto et qui a pour champs de compétence l'accompagnement de cadres, la planification de carrière et le développement du potentiel. Scot McFadden passe des heures à effectuer un premier tri des candidats. Même si on ne lui demande pas expressément d'évaluer leur intelligence émotionnelle, il précise que « certaines des compétences qui intéressent ses clients sont liées à l'intelligence émotionnelle ».

Selon Scot McFadden, l'intelligence émotionnelle consiste en un mélange d'empathie, d'optimisme, d'humilité et de sensibilité interpersonnelle; il recherche un bel équilibre entre ces éléments. Mais lorsqu'il les mesure, il prend en considération d'autres aspects comme les compétences analytiques et stratégiques, ainsi que l'attitude à l'égard du travail. ■

*Jennifer Campbell est une rédactrice pigiste établie à Ottawa.*

**Les Séries fiscales** ..... 33  
 www.boutiqueCA.ca/seriefiscale

**Directeur général des élections  
 du Québec** ..... Troisième de couverture  
 www.electionsequbec.qc.ca

**Fujitsu Canada, Inc.** ..... Deuxième de couverture  
 www.fujitsu.ca

**TD Assurance Meloche Monnex** ..... Quatrième de couverture  
 www.TDMelocheMonnex.com

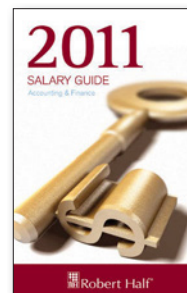
**Padgett – Services aux entreprises** ..... 37  
 www.padgettfranchises.ca

**Robert Half** ..... 37  
 www.roberthalf.com

**WayPoint Analytics, Inc.** ..... 37  
 www.waypointanalytics.ca



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



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

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

1.800.803.8367    1.800.474.4253    1.888.400.7474  
 accountemps.ca    roberthalffinance.ca    roberthalfmr.ca

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

© 2010 Robert Half - 0910-9009



**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, ou visitez [www.smallbizpros.ca](http://www.smallbizpros.ca)**



**WayPoint Analytics™ Canada**  
 Rendement réel pour de réels profits

Lorsque vous serez capable de mesurer le profit net\* de chaque transaction, vous découvrirez que seulement 20% de celles-ci génèrent tous vos profits de fin d'année.

Notre spécialité est la rentabilité de l'autre 80%.

Rapidement. Économiquement.  
 Et de façon ciblée.

<http://waypointanalytics.ca>    tél. 450-906-3283

\*par opposition au profit brut, les profits nets vous donnent un portrait fidèle de la santé de votre entreprise. Nous avons les outils pour ce diagnostic. Et nous pouvons aussi vous aider à fidéliser vos 20% de clients vraiment rentables. Car rien n'est plus important.

# Une odyssée décisive

## Neville Tencer, CMA, technologue devenu éditeur d'ouvrages sur le tourisme

par **Arda Ocal**

### DEVENIR MILLIONNAIRE PUIS SURVIVRE À UNE

maladie potentiellement mortelle : pour Neville Tencer, CMA, ce n'était que le début d'un long voyage.

En 2004, grâce à sa formation et ses compétences de CMA, Neville Tencer vend Sonic Mobility, sa société de logiciel de sécurité mobile, à la société américaine Avocent, pour 13 millions de dollars.

Peu après, il apprend qu'il est atteint du syndrome de Guillain-Barré, affection pouvant entraîner la paralysie. Après un rétablissement prolongé, il décide de faire avec son épouse le pèlerinage de Saint-Jacques-de-Compostelle, en Espagne.

« Ma femme et moi voulions à la fois gagner notre vie et voyager », explique-t-il.

La solution était juste sous leurs pieds. « Nous avons décidé de parcourir un autre sentier, en Italie, pour ensuite écrire un livre. Puis, nous avons fondé une entreprise pour le publier. ».

L'édition électronique et l'impression sur demande sont à la base de la création de Verdera Media. « Avec un modèle d'édition traditionnel, le distributeur obtient 65 % des revenus, tandis que l'éditeur et l'auteur touchent 35 %, précise Neville Tencer. Notre modèle d'affaires inverse ces proportions. »

L'impression sur demande diminue aussi les coûts et protège l'environnement, puisque plus de 40 % des livres publiés sur papier sont retournés ou mis aux poubelles.

Recourant surtout aux outils en ligne pour sa stratégie marketing, Neville Tencer utilise les médias sociaux tels Facebook et Goodreads ainsi que son blogue afin de développer une communauté internationale de lecteurs, d'attirer des clients et d'accroître ses ventes.

La première publication de Verdera Media, *An Italian Odyssey*, raconte le périple de 1 000 km accompli par le couple sur la Via Francigena, voie de pèlerinage médiévale en Italie. ■

**Arda Ocal** est un rédacteur pigiste de Toronto.

**Employeur :** Verdera Media

**Rôle :** Fondateur et associé

**Conseil le plus précieux :**

« Planifier, exécuter, persévérer. »

**Site Web :** [www.verderamedia.com](http://www.verderamedia.com)



# LA DÉMOCRATIE N'A PAS DE PRIX

POUR PRÉSERVER LA CONFIANCE EN NOTRE DÉMOCRATIE,  
L'ASSEMBLÉE NATIONALE A ADOPTÉ DE NOUVELLES RÈGLES  
DE FINANCEMENT DES PARTIS POLITIQUES

- Toute contribution de 100 \$ et plus destinée à un parti politique, à un député ou à un candidat indépendant au palier provincial devra dorénavant être versée au Directeur général des élections.
- Les électeurs doivent se limiter à un don maximal de 1000 \$ par année à chacun des partis, des députés et des candidats indépendants.
- L'électeur devra déclarer par sa signature que sa contribution est versée à même ses propres biens, volontairement, sans compensation ni contrepartie et que cette contribution ne peut faire l'objet d'un quelconque remboursement.
- Nos lois électorales prévoient dorénavant des sanctions plus sévères. Les amendes minimales imposées pour certaines infractions sont multipliées par 10 pour une personne physique et par 20 pour une personne morale. De plus, une condamnation pour certaines infractions entraîne une interdiction de conclure un contrat avec tout organisme public provincial, municipal ou scolaire pour au moins trois ans.

POUR PLUS D'INFORMATION : [ELECTIONSQUEBEC.QC.CA](http://ELECTIONSQUEBEC.QC.CA)



LE DIRECTEUR GÉNÉRAL  
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

*Chaque fois, c'est la démocratie qui gagne*



« Mes tarifs de groupe  
m'ont permis  
d'économiser beaucoup. »

– Mireille Baron  
Cliente satisfaite depuis 2003

Programme d'assurance recommandé par



**Comptables  
en management  
accrédités™**

### Des soumissions qui font jaser.

Chez TD Assurance Meloche Monnex, nous connaissons l'importance d'économiser autant que possible. En tant que membre de **CMA Canada**, vous pourriez profiter de tarifs de groupe avantageux et d'autres privilèges exclusifs, grâce à notre partenariat avec votre association. Vous bénéficierez également d'une excellente protection et d'un service exceptionnel. Nous sommes convaincus que nous pouvons rendre l'assurance d'une simplicité sans égale afin que vous puissiez choisir votre protection en toute confiance.

VOUS POURRIEZ  
**GAGNER 1 DES 2  
VOITURES  
MINI COOPER**

**OU 30 000 \$  
COMPTANT!\***

**Demandez une soumission en ligne au**  
**[www.melochemonnex.com/cma](http://www.melochemonnex.com/cma)**  
**ou téléphonez au 1-866-269-1371**

Lundi au vendredi, de 8 h à 20 h.  
Samedi, de 9 h à 16 h.



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

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

\*Aucun achat requis. Le concours se termine le 13 janvier 2012. Chaque gagnant a le choix de son prix, entre une MINI Cooper Classique 2011 (incluant les taxes applicables et les frais de transport et de préparation) d'une valeur totale de 28 500 \$, ou un montant d'argent de 30 000 \$ canadien. 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 appartenant à tous les groupes employeurs ou de professionnels et diplômés qui ont conclu un protocole d'entente avec les organisateurs et qui, par conséquent, bénéficient d'un tarif de groupe. Le règlement complet du concours, y compris les critères d'admissibilité, est accessible sur le site [www.melochemonnex.com](http://www.melochemonnex.com). Le prix peut différer de l'image montrée. MINI Cooper est une marque de commerce de BMW AG utilisée sous licence qui n'est pas associée à cette promotion et ne la commande d'aucune façon.

<sup>MD</sup>/Le logo TD et les autres marques de commerce sont la propriété de La Banque Toronto-Dominion ou d'une filiale en propriété exclusive au Canada et/ou dans d'autres pays.