



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

L'aspect humain de la résilience des entreprises

Jennifer Gervès-Keen



Étude de cas

Apprentissages clés

Ressources

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

ÉTUDE DE CAS

Étude de cas

Présentation de l'organisation

Les collèges et universités ont dû faire face à d'énormes défis tout au long de l'année 2020. La COVID-19 nécessitait une transformation vers l'apprentissage à distance et a mis en évidence les inégalités sociales et le racisme systémique anti-Noirs. Voici comment une faculté d'une université canadienne très respectée (que nous appelons « Université X » dans le présent document afin d'en protéger la confidentialité) a intégré la résilience dans ses activités en suivant les étapes présentées dans les lignes directrices.

Comptant plus de 20 000 étudiants, l'Université X est considérée comme l'un des établissements d'enseignement postsecondaire les plus importants du Canada, où elle est très bien classée en raison de l'expérience qu'elle offre aux étudiants. En mettant l'accent sur l'excellence scolaire interdisciplinaire afin de doter les étudiants de l'agilité exigée des travailleurs d'aujourd'hui, l'Université X est fière des interactions avec la collectivité qu'elle offre dans le but de créer un environnement inclusif et équitable pour tous les étudiants. Au cours des dernières années, l'enseignement universitaire est pratiquement devenu une activité commerciale. En effet, la concurrence est vive tant pour attirer les « clients » (étudiants) que pour obtenir du financement; il y a des exigences accrues de reddition de comptes en matière de gestion des budgets et de résultats stratégiques, et l'on cherche à attirer les meilleurs talents pour offrir une expérience de la plus haute qualité sur le marché.



En raison de la baisse des revenus, des préoccupations au sujet des inscriptions et de la mise en œuvre d'un modèle de prestation complètement différent, l'Université X a été confrontée à l'un des plus grands défis qu'elle n'ait jamais connus. Tout cela s'est produit dans un environnement administratif complexe à plusieurs paliers et touchant de nombreuses parties prenantes ayant des besoins différents.

Une des grandes facultés de l'Université, celle des arts et des sciences, sous la direction de son doyen, avait déjà entamé un exercice de planification stratégique et d'arrimage de la raison d'être et de la stratégie, et elle a pu rapidement s'adapter à ce qui devait être fait pour

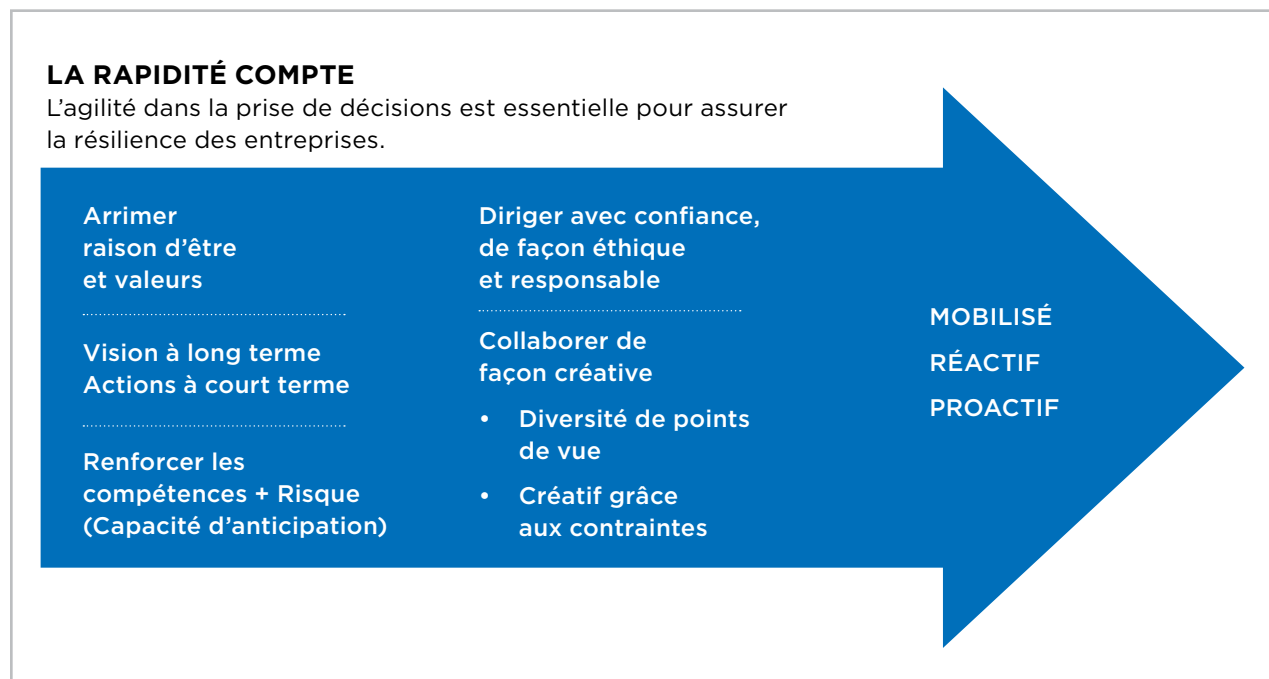


servir au mieux ses parties prenantes. Avec un effectif semblable à celui d'une entreprise de taille moyenne, le corps professoral de la faculté fonctionnait en grande partie de façon indépendante pendant cette période et dépendait de son équipe de direction pour mettre en œuvre le plan. Pendant la pandémie, les professeurs de la faculté ont donné plus de 800 cours, respectant ainsi leur mandat d'offrir le programme d'études et assurant par le fait même la stabilité d'emploi.

Approche adoptée par l'Université X

Comme l'illustre la figure 1, non seulement l'Université X a-t-elle appliqué les éléments fondamentaux de renforcement de la résilience présentés dans les lignes directrices, mais elle était prête à s'adapter au besoin, grâce à la solide culture d'apprentissage déjà en place, conjuguée à une grande détermination et à des initiatives stratégiques claires.

FIGURE 1 : ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX POUR RENFORCER LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE



- 1. Définir une vision à long terme et se concentrer sur des objectifs à court terme.** Il s'agit de prioriser les besoins immédiats et d'être proactif tout en mettant l'accent sur la réussite à long terme.
- 2. Arrimer la raison d'être et les valeurs aux priorités de l'organisation.** Les personnes très résilientes sont très motivées à atteindre leur but. Il en est de même pour les organisations. Il est essentiel que les personnes et les équipes sachent pourquoi elles se présentent au travail chaque jour et quelles sont les répercussions de leur travail.



- 3. Renforcer les compétences en interne.** Le fait d'intégrer la connaissance de l'entreprise et le perfectionnement continu à la culture organisationnelle fera en sorte que vos employés seront prêts à s'adapter et à changer de cap au besoin.
- 4. Créer des occasions de collaboration et de résolution de problèmes interfonctionnelles.** La capacité de voir un problème ou un défi de plusieurs points de vue vous aidera à cerner et à atténuer les risques et à saisir les occasions.
- 5. Faire de la confiance, du comportement éthique et de la responsabilité votre marque.** L'incertitude actuelle conjuguée à l'accès généralisé aux données et à la diffusion rapide de l'information dans les médias sociaux démontre la vitesse à laquelle la réputation d'une entreprise peut changer. Exercer ses activités de façon ouverte, honnête et éthique vous aidera à accumuler un capital de sympathie auprès de vos parties prenantes.

Mise en œuvre de la stratégie

Étape 1

Définir une vision à long terme et se concentrer sur des objectifs à court terme

Sous la direction du doyen, la concrétisation de la vision stratégique sur trois à cinq ans qui consistait à rendre l'apprentissage plus accessible en élargissant l'offre de cours en ligne a été accélérée de sorte que la mise en œuvre s'est faite en trois mois. L'équipe de direction s'est concentrée sur les changements immédiats qu'elle devait apporter pour assurer la poursuite des activités. Elle a été en mesure de concevoir les projets en fonction de sa vision et de ses valeurs à long terme. Le doyen s'est assuré de communiquer constamment avec son équipe, ce qui a aidé celle-ci à rester concentrée et à maintenir son élan.

Voici un exemple des communications envoyées aux membres de l'équipe de direction au début de la phase de planification.

Cet après-midi, l'Université enverra des courriels et des messages sur les médias sociaux aux étudiants potentiels, aux étudiants actuels de premier et de deuxième cycles, au personnel et aux professeurs au sujet de la prestation des cours à l'automne 2020. Tout en maintenant notre engagement envers l'équité, la diversité, l'inclusion et l'identité autochtone, l'excellence en enseignement et l'intégrité de celui-ci, nous allons agir ensemble pour être aussi transparents, justes et responsables que possible et aller de l'avant en vue d'atteindre les objectifs de notre plan stratégique.



Il est très important que vous sachiez que les décisions prises au sujet de l'apprentissage à distance pour les cours du premier cycle et d'un large éventail de cours de deuxième cycle ont été motivées par les facteurs suivants :

1. les règlements de santé publique et de distanciation physique;
2. l'engagement envers les principes du plan stratégique :
 - l'équité, la diversité et l'inclusion, notamment l'antiracisme, la décolonisation et la résurgence autochtone;
 - l'excellence en enseignement, en recherche et en service;
 - la transparence, la reddition de comptes et l'équité;
 - l'apprentissage continu, le perfectionnement professionnel et la mobilisation au niveau mondial.
3. le fait que la pandémie de COVID-19 nous touche tous;
4. la prudence financière.

Ces messages seront publiés dans Teams et sont joints au présent courriel afin que vous sachiez ce qui a été envoyé à nos diverses communautés.

Encore une fois, au nom de la faculté, je vous remercie pour votre bienveillance, votre travail acharné et votre leadership.

L'équipe a été soutenue et a pu poursuivre son travail grâce à une communication constante et à l'acceptation sereine des inévitables moments de panique.

Étape 2

Arrimer la raison d'être et les valeurs aux priorités de l'organisation

L'équipe de direction s'est mobilisée principalement par souci pour la communauté, pour les étudiants et pour les emplois qui seraient menacés si elle n'était pas en mesure d'adapter l'expérience sur le campus afin de la transformer en expérience virtuelle. Lorsqu'elle a dû faire des choix difficiles, elle s'est appuyée sur ses valeurs (tirées du plan stratégique à long terme) pour prendre ses décisions. Le principe directeur fort qu'est l'unité du corps professoral a favorisé une collaboration accrue pour résoudre les problèmes, qui se présentaient sur une base quasi quotidienne. La nécessité de suivre les directives de santé publique a soudé davantage l'équipe de direction et l'a focalisée sur des objectifs communs.



Étape 3**Renforcer les compétences en interne**

L'équipe de direction s'est concentrée sur son engagement envers l'excellence en enseignement, en recherche et en service lors de la prise de décisions concernant la conception et la prestation de l'enseignement virtuel.

Les tâches ont été attribuées en fonction des points forts de chacun. Le fait de pouvoir compter sur les compétences de chaque personne dans les nombreux projets à court terme qui devaient être réalisés pour respecter les délais a été essentiel au succès de la mise en œuvre des changements.

L'agilité a été soutenue de plus par la valeur commune de l'apprentissage continu et du perfectionnement professionnel. De nombreux membres de l'équipe de direction ont dû actualiser certaines compétences ou assumer des fonctions entièrement nouvelles dans le cadre de projets essentiels à la mise en œuvre de la stratégie de gestion des activités pendant la pandémie.

Étape 4**Créer des occasions de collaboration et de résolution de problèmes interfonctionnelles**

Les meilleures idées proviennent de groupes diversifiés de personnes. L'équipe de direction a pu résoudre les problèmes rapidement en formant des sous-groupes et des comités qui ont utilisé au mieux les forces et les champs d'intérêt de chacun de leurs membres. Les membres de l'équipe de direction

ont examiné ensemble les solutions proposées pour les différentes étapes du plan afin d'en cerner les lacunes et de mettre au point des solutions personnalisées et complètes.

Les CPA de l'équipe ont joué un rôle clé en faisant ce qui suit :

- ils ont analysé rapidement les résultats potentiels des solutions proposées et déterminé différents scénarios pour faciliter la prise de décisions;
- ils ont conseillé l'équipe sur l'acquisition de la plate-forme technologique et des outils nécessaires à la réalisation du plan;
- ils ont réaffecté des sommes prévues aux budgets pour financer les investissements technologiques, les recherches et le travail des consultants externes nécessaires pour exécuter la stratégie;
- ils ont donné un aperçu de la durabilité de la stratégie à court terme et de ce que l'équipe de direction aurait à faire à l'automne 2021 et par la suite;
- ils ont offert une rétroaction objective et un soutien moral aux membres clés de l'équipe de direction.



Étape 5

Faire de la confiance, du comportement éthique et de la responsabilité votre marque

Le comportement et la responsabilité de l'équipe de direction étaient des éléments essentiels au succès du plan. En s'appuyant sur les valeurs de transparence, de responsabilité et d'équité, l'équipe a maintenu la communication, la réactivité et l'adhésion au plan.

L'équipe n'a pas toujours pris la bonne décision ou répondu de manière adéquate, en particulier au début de la pandémie, mais l'adhésion à ces valeurs lui a permis d'être agile et de résoudre les problèmes rapidement tout en maintenant la confiance de ses membres entre eux et la confiance de la collectivité à son égard. La résilience individuelle des membres de l'équipe découle de l'adhésion à un objectif commun, de leur détermination à maintenir une culture de service et du fait qu'ils sont demeurés axés sur la vision et la raison d'être globales.



La rapidité compte. Il était essentiel d'agir rapidement dans l'exécution de toutes les étapes énumérées plus haut. Des réunions régulières ont été organisées pour assurer la reddition de comptes et maintenir l'élan; un processus décisionnel a été suivi pour s'assurer que les décisions prises étaient fondées sur l'information la plus exacte possible et que des ajustements étaient apportés au besoin. L'équipe apprenait au fur et à mesure, si bien que les changements de dernière minute sont devenus la norme et qu'elle a appris à agir de manière énergique et immédiate.



Apprentissages clés

La faculté a appliqué avec succès le cadre RAID et les éléments fondamentaux nécessaires pour renforcer la résilience. Ce faisant, elle a été en mesure de continuer à offrir ses services selon une méthode de prestation entièrement nouvelle et non testée, tout en protégeant son personnel, ses actifs et sa marque.

Les habitudes et les pratiques ont été modifiées en temps réel. Grâce à la transformation complète des activités, la faculté a pu donner plus de 800 cours et soutenir ses employés et ses étudiants pendant une période très incertaine et très stressante.

L'Université X entre maintenant dans une phase où elle aura une plus grande liberté de choix en ce qui concerne sa stratégie future. L'équipe de direction sait qu'elle a fait ses preuves en matière de prise de décisions et d'innovation dans un court laps de temps, et elle pourra établir des objectifs plus ambitieux pour l'avenir.



À propos de l'autrice

Jennifer Gervès-Keen

Jennifer Gervès-Keen s'est classée parmi les 100 meilleures expertes-conseils du monde selon *CEO Today Magazine* en 2018, en 2019 et en 2020. Elle est mentore et autrice de *Éveillez le coach en vous*.

Après avoir travaillé 12 ans en France pour peaufiner ses compétences en communication et en affaires en français et en anglais, Jennifer Gervès-Keen est revenue au pays en 2005. En 2008, elle a lancé JGK Consulting dans le but de relever la barre en matière de perfectionnement des dirigeants afin de former de meilleurs leaders capables de créer et de soutenir de grandes organisations.

Perpétuellement en mode apprentissage, elle a fait une maîtrise en andragogie durant ses années en France. Elle est devenue coach agréée en 2013 et a remporté le prestigieux prix Prism de l'ICF pour l'excellence en coaching organisationnel en 2014, en plus de terminer sa formation de base en neuroleadership. En 2019, elle a terminé sa formation de praticienne en gestion du changement et obtenu le titre de Certified Change Management Practitioner (CCMP).

Pour en apprendre davantage sur Mme Gervès-Keen et sur JGK Consulting, visitez le site www.jgkonline.com.





cpacanada.ca/lidcg

AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par CPA Canada, fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et l'auteur déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation de cette publication.

© 2022 Comptables professionnels agréés du Canada.

Tous droits réservés. La présente publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour demander cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.