

# L'aspect humain de la résilience des entreprises

Jennifer Gervès-Keen

## Quel est l'enjeu?

L'accélération et l'imprévisibilité des changements et leur caractère souvent inédit sont des caractéristiques de l'ère numérique. Les dirigeants d'entreprise sont constamment confrontés à des défis, et ceux-ci ont été amplifiés par la pandémie mondiale. La COVID-19 a également fait ressortir le danger de se concentrer uniquement sur les enjeux à court terme. De nombreuses organisations sont incertaines quant à l'orientation et la voie à suivre pour renforcer leur résilience. Maintenir un état de préparation les aidera à y parvenir, ce qui leur permettra de changer de cap au besoin, de s'adapter rapidement et de gérer les risques potentiels plus efficacement. Elles pourront ainsi prospérer malgré les défis imprévus qu'elles devront relever.

## Pourquoi l'enjeu est-il important?

Si les entreprises ne renforcent pas la résilience de leurs activités, elles ne seront pas en mesure de relever le prochain défi ni de saisir les avantages offerts par la prochaine occasion qui se présentera. Elles prendront du retard sur leurs concurrents agiles et tournés vers l'avenir, et risqueront d'entacher leur réputation, de connaître des difficultés financières et de faire faillite.

## Que faire?

Aux fins des présentes lignes directrices sur la comptabilité de gestion, nous retenons la définition de résilience des entreprises qui est donnée dans le **cadre RAID de CPA Canada** : « La résilience témoigne de la capacité de gérer les risques et de se remettre rapidement des perturbations. C'est ce que font les organisations résilientes tout en assurant la continuité de leur exploitation et en protégeant les gens, les actifs et la valeur de la marque. »

Les présentes lignes directrices traitent d'un processus non linéaire qui vise à renforcer la résilience organisationnelle dans une perspective comportementale de la direction.

## À qui s'adressent ces lignes directrices et comment peuvent-elles être mises en pratique?

Les présentes lignes directrices s'adressent aux comptables professionnels agréés (CPA) travaillant dans des postes de direction au sein d'entreprises à capital fermé, d'organismes sans but lucratif et d'organismes publics de divers secteurs d'activité. Elles fournissent un cadre pour établir et maintenir les bases qui permettront aux organisations de s'adapter au changement. Les CPA sont dans une position unique pour servir de conseillers de confiance aux organisations qui veulent devenir plus résilientes. Ils peuvent aider la haute direction à examiner et à réviser la stratégie, à prévoir différents scénarios, à cerner les risques, les lacunes et les possibilités, à renforcer les relations avec les clients, et ils peuvent transmettre leur expertise pour s'assurer que ces organisations sont prêtes pour la suite des choses.



# Aperçu

## Liens vers d'autres lignes directrices sur la comptabilité de gestion de CPA Canada

Les présentes lignes directrices peuvent être utilisées conjointement avec d'autres lignes directrices de CPA Canada qui fournissent des informations additionnelles sur des sujets connexes, comme les suivants :

- [L'approche de planification stratégique axée sur la valeur](#)
- [La cartographie des stratégies](#)
- [La planification à l'aide de scénarios](#)
- [Les inducteurs de valeur future](#)

## Contenu

Ces lignes directrices font le lien entre la résilience des entreprises et le cadre RAID de CPA Canada, et précisent ce qu'il faut faire pour qu'une organisation s'adapte au changement et se renforce. Elles indiquent comment :

1. définir une vision à long terme et se concentrer sur des objectifs à court terme;
2. arrimer la raison d'être et les valeurs aux priorités de l'organisation;
3. renforcer les compétences en interne et la gestion des risques;
4. créer des occasions de collaboration et de résolution de problèmes interfonctionnelles;
5. faire de la confiance, du comportement éthique et de la responsabilité votre marque.

## Incidence des tendances émergentes sur votre organisation

Accélération de la transformation numérique, hyperconnectivité, changements climatiques, phénomènes météorologiques extrêmes, cybermenaces, agitation politique dans le monde entier, voilà les tendances qui ont une incidence sur les organisations, les industries, les économies et les sociétés. Dans le contexte actuel, aussi incertain qu'en constante évolution, les espoirs immenses et les échecs à grande échelle se côtoient. Le statu quo n'est plus possible. Il est essentiel de pouvoir tirer son épingle du jeu rapidement en cette époque de bouleversements incessants.

Les entreprises doivent penser à long terme tout en agissant à court terme. C'est ainsi qu'elles pourront faire face à la prochaine catastrophe naturelle, à la prochaine atteinte à la sécurité ou à la prochaine perturbation de la chaîne d'approvisionnement et en ressortir plus fortes. La résilience est moins une question de regagner le terrain perdu que de mieux rebondir en intégrant les leçons tirées d'une crise donnée afin de solidifier davantage les fondements de l'organisation.



Prenons le cas d'une entreprise de technologie qui comptait 120 employés travaillant partout en Amérique du Nord et qui commençait à connaître une forte croissance lorsque la pandémie a frappé. Sur les conseils de son chef des finances (un CPA), elle a fermé son unique bureau physique, informé ses fournisseurs non essentiels qu'elle ne ferait plus appel à leurs services jusqu'à nouvel ordre et congédié plusieurs employés dont le rendement était inférieur aux attentes, le tout, en l'espace d'une semaine.

Grâce à ses décisions réfléchies et à sa gestion prudente des risques dès le début, l'entreprise a pu maintenir son effectif, aider ses employés en télétravail et poursuivre sa croissance, quoique plus lentement que prévu, tout au long de 2020. L'entreprise a entamé l'année 2021 en position de force et a même pu profiter des talents disponibles sur le marché pour pourvoir des postes au sein de son équipe. Ce n'est pas à cause de sa petite taille qu'elle a été chanceuse et agile : c'est parce qu'elle s'était bien préparée. Les membres de l'équipe de direction se sont réunis pendant deux heures chaque semaine pour faire le point sur les projets tactiques et sur les besoins de ceux-ci, et au cours des trois dernières années, ils ont passé une journée complète par mois ensemble pour établir les priorités de l'entreprise et discuter des commentaires des employés et des clients. Le fait d'examiner et de réviser le plan de l'entreprise, de porter une attention particulière à différents aspects de l'entreprise et d'apprendre ensemble a permis aux membres de l'équipe de direction de créer un climat de confiance, de développer une capacité d'adaptation, d'être prévoyants et prêts à relever des défis.

Pour renforcer la résilience de n'importe quel type d'organisation, il est essentiel de mettre l'accent sur la direction et sur l'expérience employé. C'est plus vrai que jamais dans les milieux de travail actuels. Nous assistons actuellement à la « grande démission » : les taux de rotation du personnel montent à mesure que les gens décident de quitter leur emploi. Les normes sociétales changent : la justice sociale, la diversité, l'équité et l'inclusion sont en passe de devenir des considérations courantes. Il y a un écart grandissant sur le marché entre, d'une part, les compétences et les fonctions recherchées par les entreprises, et d'autre part, les candidats disponibles.

## Présentation du sujet

### Qu'est-ce que la résilience des entreprises?

Assurer la résilience de l'entreprise exige une approche plus globale que d'assurer la continuité de l'exploitation, laquelle est davantage axée sur les processus. Assurer la résilience de l'entreprise repose sur l'intervention continue d'une combinaison de facteurs stratégiques, opérationnels et humains.

En période de crise, les modèles de fonctionnement traditionnels et les mentalités du type « on a toujours fait comme ça » peuvent faire couler une entreprise. Le cadre RAID de CPA Canada, lui, constitue une excellente base pour assurer la résilience des entreprises, car il met l'accent



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources



sur la protection et la reprise, l'apprentissage, l'intervention et l'innovation pour remettre en question le statu quo de façon durable.

Comme mentionné précédemment, la main-d'œuvre des organisations est complexe et doit être réoutillée constamment. Il est essentiel de développer une culture d'apprentissage où les hauts dirigeants montrent leur propre capacité et leur propre volonté d'apprendre et de s'adapter pour relever les défis à venir. Les changements constants et exponentiels font incontestablement partie de la réalité d'aujourd'hui. L'investissement et le temps nécessaires pour rendre une organisation plus résiliente et prête à faire des affaires dans n'importe quelle situation difficile peuvent sembler très substantiels, mais le fait de se concentrer sur quelques concepts clés permet à l'organisation de se renforcer. Il est important de chercher à réaliser des progrès, et non à atteindre la perfection.

### La résilience est plus qu'un mot à la mode

Dans son ouvrage intitulé *Flourish or Fold : The Five Practices of Particularly Resilient People*, l'autrice Taryn Marie Stejskal définit la résilience comme [TRADUCTION] « [...] la volonté de faire face activement aux défis, aux changements et à la complexité; c'est se permettre d'être enrichi, et non diminué, par l'expérience ».

Cette définition met l'accent sur la résilience comme façon d'agir, plutôt que comme façon de penser. Pour réussir à intégrer la résilience dans une organisation, il est essentiel que l'équipe de la haute direction ait les comportements exemplaires souhaités et démontre clairement dès le départ qu'elle est prête à apprendre et à s'adapter activement. Les gens remarqueront le comportement des dirigeants, et un comportement adéquat de leur part contribuera à établir la confiance dans le processus.



L'exemple qui suit illustre ce concept.



Après plusieurs années de croissance continue, une entreprise de construction de taille moyenne établie à Vancouver commençait à avoir des problèmes d'exécution inégale, au grand dam de ses clients. Il a été décidé qu'elle devait mettre en place un système objectif en bonne et due forme de mesures de performance dans l'ensemble de l'entreprise.



L'équipe de la haute direction a participé à des groupes de discussion avec les clients pour comprendre les raisons de l'exécution inégale des travaux et a résumé ses constatations dans une analyse des écarts. Elle a ensuite fait part de ses constatations à chaque chef de division, en soulignant ce qu'il fallait faire. Parallèlement, le groupe de contrôle de la qualité a créé une nouvelle liste de mesures plus pertinentes qui reflétaient fidèlement l'environnement de travail actuel et les besoins des clients.



L'équipe a adopté une approche en cascade, en intégrant les nouvelles mesures au programme d'incitation au rendement de l'équipe ainsi qu'au programme d'incitation au rendement de chacun des employés. Elle a fourni des occasions de combler toute lacune au chapitre des compétences ou de la qualité en renforçant les compétences (par l'apprentissage structuré ou non structuré) et en mettant en place de meilleures mesures de contrôle de la qualité. Les hauts dirigeants ont été visiblement actifs tout au long du processus : ils ont été les premiers à cerner les lacunes dans leurs propres compétences et à participer aux occasions d'apprentissage offertes. Ils ont également clairement arrimé les nouvelles mesures – et les améliorations prévues – à la stratégie globale de l'entreprise et se sont appuyés sur les valeurs organisationnelles de qualité, d'excellence et de service à la clientèle pour amplifier l'impulsion donnée par les initiatives d'amélioration de la qualité.



Le fait d'avoir énoncé clairement les attentes, communiqué ce qu'on voulait accomplir, encouragé l'apprentissage et la rétroaction, et établi un lien direct entre l'initiative dans son ensemble et le succès à long terme a assuré un grand respect des nouvelles mesures de la qualité. Le véritable succès, toutefois, réside dans le fait que l'entreprise a intégré la mentalité « examiner, réviser, répéter » dans ses façons de faire fondamentales et en a fait un processus continu. C'est la résilience en action.

## Adopter le cadre RAID de CPA Canada

Le cadre RAID de CPA Canada est fondé sur le principe qu'une organisation doit faire preuve de résilience, d'adaptabilité et d'innovation pour assurer sa durabilité.

- La résilience décrit la capacité d'une organisation à atténuer les risques et à se remettre rapidement des perturbations constantes (s'adapter), tout en assurant la continuité de son exploitation et en protégeant les gens, les actifs et la valeur de la marque.

**Résilience = Se protéger + se relever.**



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

- L'adaptabilité s'entend de la capacité de maintenir un degré élevé de souplesse et de changer ou de s'ajuster presque en temps réel en modifiant les habitudes et les pratiques en réponse aux changements internes et externes. **Adaptabilité = Apprendre + réagir.**
- L'innovation représente la capacité à traduire des concepts nouveaux ou révolutionnaires en valeur durable. **Innovation = Se recadrer + se transformer.**

Ce sont les composantes de la résilience. L'adoption du cadre RAID permettra aux organisations d'anticiper, de changer de cap, de s'adapter et de réussir.

## La valeur ajoutée par les CPA

Les CPA sont bien placés pour servir de conseillers de confiance pour façonner l'avenir. Ils peuvent aider l'équipe de la haute direction à examiner et à réviser la stratégie, à prévoir différents scénarios, à cerner les risques, à renforcer les relations avec la clientèle et à transmettre leur connaissance des tendances actuelles du marché et leur expertise en la matière. Ils peuvent aider leur organisation à concevoir et à mettre en œuvre la réponse de l'organisation à « l'événement » et exiger qu'elle adopte une approche d'amélioration continue.

Les CPA sont également indispensables pour aider l'organisation à cerner les lacunes, à saisir les occasions et à déterminer les investissements requis (en temps et en argent), de même que pour renforcer sa résilience à long terme.

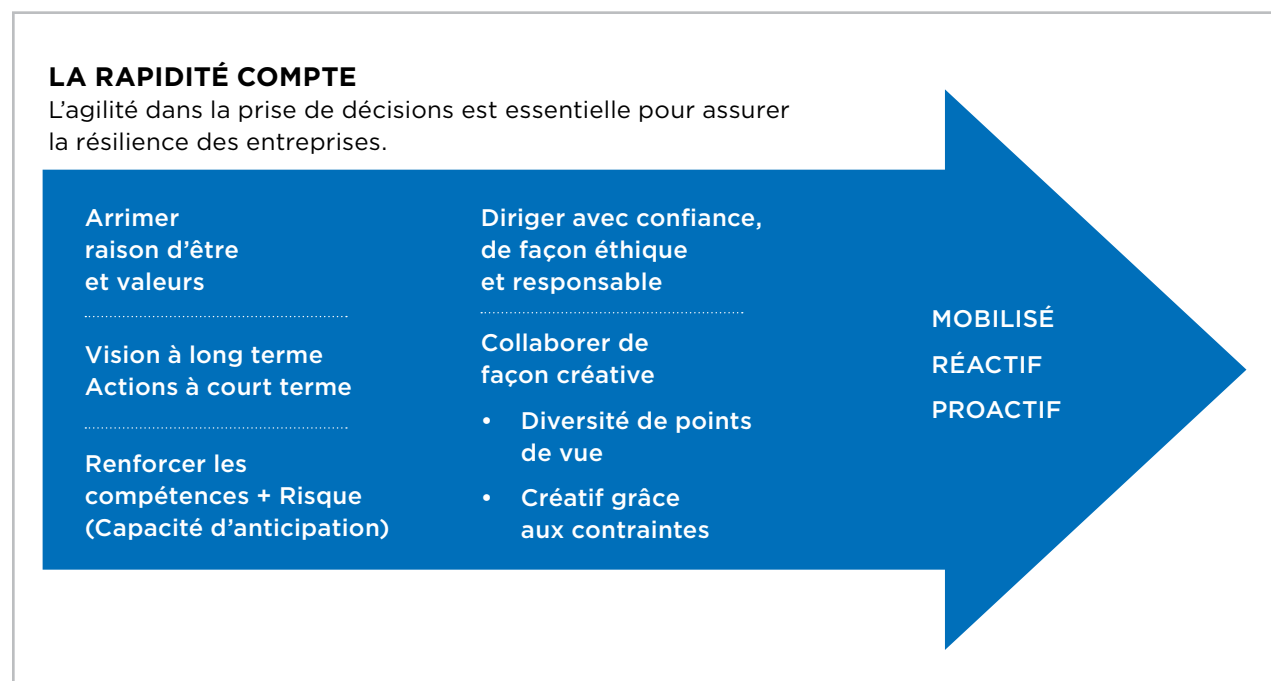
Le cadre RAID de CPA Canada est un élément essentiel de la résilience des entreprises. Les présentes lignes directrices sur la comptabilité de gestion mettent l'accent sur l'instauration d'une culture d'apprentissage qui permettra de s'adapter, de réagir et d'innover grâce à la créativité et à la collaboration, et de recadrer et de transformer l'organisation au besoin.



# Le processus

Comme l'illustre la figure 1, le processus non linéaire de renforcement de la résilience organisationnelle comporte cinq éléments. Ces éléments peuvent être présents simultanément; ils ne doivent pas être vus comme des étapes, mais comme des comportements et des approches à considérer en tout temps.

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.** Voilà qui peut sembler contradictoire, mais c'est ce qui permettra à une organisation d'établir des priorités et d'éviter de se concentrer sur trop de choses à la fois. Quand tout est urgent, rien ne l'est vraiment. Avoir une vision claire pour l'avenir et établir des priorités pour le présent accroît la productivité et permet aux organisations d'agir beaucoup plus rapidement. C'est exactement ce qui s'est passé dans le développement rapide des vaccins contre la COVID-19.
- 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, à qui sert le travail qu'elles font et quelles sont les répercussions de ce travail. Il est également essentiel que les organisations établissent et communiquent clairement leur raison d'être, afin que leurs clients et leurs employés sachent pourquoi l'organisation existe.



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

3. **Renforcer les compétences en interne.** La connaissance de l'entreprise, de son fonctionnement et de la provenance de l'argent, ainsi que la gestion des risques et le perfectionnement doivent être intégrés à la culture organisationnelle. Vos employés auront ainsi les compétences nécessaires pour s'adapter et pour changer de cap rapidement.
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 à quel point la réputation d'une entreprise peut changer rapidement. Les dirigeants (et les organisations) obtiennent l'adhésion à leurs projets lorsqu'ils expriment un point de vue clair et cohérent qui est arrimé aux valeurs, aux comportements et à la raison d'être de l'organisation.

Il faut bien sûr agir rapidement dans l'application de ces cinq concepts fondamentaux. Même des dirigeants déterminés et responsables qui ont une vision claire de la façon d'aller de l'avant peuvent manquer d'agilité et rater le moment propice d'agir si le processus décisionnel de l'organisation est lent.

### La prise de décisions rapide

Une prise de décisions rapide est essentielle pour que les cinq éléments de la résilience des entreprises ne soient pas bloqués par des obstacles organisationnels internes qui ralentissent la capacité d'adaptation dans le délai requis. Voici des conseils pratiques pour prendre des décisions rapidement.

- **Clarifier les responsabilités.** Cela peut sembler élémentaire, mais le fait de savoir clairement qui est responsable de quoi, quand la tâche doit être faite et comment vous saurez qu'elle est terminée – et qu'elle a été bien exécutée – peut faire avancer les choses beaucoup plus rapidement.
- **Assurer l'accès rapide aux bonnes données.** Examinez comment et dans quel délai vous pouvez avoir accès aux données nécessaires à la prise de décisions clés, et voyez comment ce processus peut être simplifié ou rationalisé.
- **Suivre un processus décisionnel ou d'établissement des priorités pour éviter de prendre des décisions partiales ou fondées sur l'émotion, sur les sentiments ou sur l'expérience passée.** Pour obtenir des idées utiles, consultez la barre d'outils présentée plus loin dans le présent document.





# Application à votre organisation

## Étape 1

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

Ayez une orientation claire, mais soyez flexible et capable de changer de cap rapidement. Bâissez une entreprise durable qui sera prospère à long terme tout en vous assurant qu'elle saura générer des gains financiers à court terme. Investissez dans vos employés, mais prévoyez qu'ils pourraient quitter l'organisation, et assurez-vous d'avoir en place des mesures pour atténuer l'effet de cet éventuel départ. Certains conseils d'administration exigent encore que l'organisation établisse un plan stratégique quinquennal, mais il est possible et même probable que votre secteur d'activité change considérablement au cours des cinq prochaines années. Ce sont là les difficultés auxquelles sont confrontés les dirigeants d'aujourd'hui. La planification stratégique doit passer de l'objet d'une retraite annuelle d'un ou deux jours à un exercice en continu au sein de l'organisation. Examiner, réviser, répéter. La planification stratégique, une orientation claire quant aux objectifs à atteindre à court terme et la pertinence de la vision à long terme sont autant d'éléments qui doivent faire partie du travail quotidien de la direction.

En adoptant une mentalité axée sur les projets, où tous ces besoins sont perçus comme des projets interdépendants, vous pourrez développer une vision où l'on priorise ce qu'il faut faire aujourd'hui pour parvenir au résultat souhaité. La planification opérationnelle devient ainsi plus concrète et, donc, plus facile.

Prenons l'exemple d'une lampe de poche dirigée vers le sol. Plus la lampe de poche est proche du sol, plus le cercle de lumière est petit et plus la lumière est vive. C'est votre objectif à court terme : il est clair et précis. Et plus vous tenez la lampe de poche loin du sol, plus le cercle de lumière s'élargit, mais plus son intensité devient faible. C'est votre objectif à long terme : il est plus large, moins facile à voir, mais il prend en compte la complexité requise lorsqu'on adopte une optique à long terme.

Commencez par bien comprendre ce qui compte pour votre organisation. Les questions de planification stratégique suivantes permettent de vérifier en permanence si vous êtes sur la bonne voie en ce qui concerne la vision et l'orientation de l'organisation.

- Disposez-vous de données de qualité et de données actuelles? Ces données proviennent-elles de sources impartiales?
- Comprenez-vous bien les conditions actuelles (internes et externes)? Comment le savez-vous?
- Comment avez-vous testé les hypothèses qui sous-tendent votre prise de décisions?
- Vos outils technologiques sont-ils à jour et suffisants pour vos besoins?
- Vos employés ont-ils les compétences requises pour réaliser la stratégie de l'entreprise?



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

- Quel genre d'expérience voulez-vous créer pour vos clients? Pour vos collègues? Pour vos employés? Leur offrez-vous cette expérience?
- Comment voulez-vous ou devez-vous progresser en tant que dirigeant et en tant que professionnel?
- Si vous pouviez changer une seule chose dans votre organisation, que choisiriez-vous?
- Quelle est votre relation typique avec un client ou une partie prenante? Y a-t-il des choses que vous aimeriez changer dans cette relation?
- Quelles sont les possibilités actuelles et à venir dans votre région?
- Quels défis votre entreprise doit-elle relever maintenant et dans l'avenir?
- Sur quoi devez-vous vous concentrer pour vous assurer de tenir constamment votre engagement en fait d'expérience client?

De nombreux CPA connaissent la matrice d'Eisenhower (priorisation « urgent vs important »).

	URGENT	PEU URGENT
IMPORTANT	<p><b>FAIRE</b></p> <p>À faire maintenant</p>	<p><b>PLANIFIER</b></p> <p>Prévoir un moment pour effectuer la tâche</p>
PEU IMPORTANT	<p><b>DÉLÉGUER</b></p> <p>Qui peut s'en charger pour moi?</p>	<p><b>ÉLIMINER</b></p> <p>Tâche à supprimer</p>

Cependant, lorsqu'on aborde les tâches à accomplir dans la perspective d'un projet à réaliser, il existe des cadres de réflexion agiles qui conviennent peut-être mieux pour établir les priorités, prendre des décisions et avancer rapidement.





### OUTIL

La **méthode MoSCoW**. Méthode dont l'élaboration a été attribuée à l'expert en science des données avant-gardiste Dai Clegg, la méthode MoSCoW a d'abord été utilisée dans le contexte du développement logiciel agile. L'acronyme anglais **MoSCoW** représente quatre critères qui permettent d'élaborer des stratégies efficacement.

- Élément vital (**Must have**) – Si vous devez tout annuler parce qu'il vous manque ce seul élément, c'est qu'il s'agit d'un élément vital.
- Élément essentiel (**Should have**) – Ces caractéristiques sont importantes, mais non absolument vitales pour la réussite de votre projet ou de votre plan.
- Élément de confort (**Could have**) – Ces éléments sont souhaitables, mais ils sont moins importants que les éléments essentiels.
- Élément de luxe (**Won't have**) – Ce sont les éléments sur lesquels tous ont convenu de ne pas se concentrer, du moins pour l'instant. Vous pouvez décider de vous concentrer sur ces éléments plus tard ou de les rejeter s'ils ne deviennent jamais une priorité pour l'organisation.

Le **cadre RICE** est un autre système qui peut vous aider à décider où concentrer vos efforts. Il s'agit d'une formule qui vous permet de calculer la valeur d'une idée ou d'un projet particuliers.

$$\frac{\text{Portée} \times \text{Impact} \times \text{Confiance}}{\text{Effort}} = \text{SCORE RICE}$$

**Portée** (*Reach*) = Combien de personnes (clients, employés, etc.) seront touchées au cours d'une période donnée?

**Impact** = Dans quelle mesure cela aura-t-il un impact sur les gens? (Vous pouvez créer un système de notation simple dont l'échelle irait d'un impact minimal à un impact maximal.)

**Confiance** (*Confidence*) = Quel est votre degré de confiance dans les scores de portée et d'impact? Avez-vous des données à l'appui de ces scores?

**Effort** = Quel investissement en temps cela nécessitera-t-il? (Par exemple, combien d'heures faudra-t-il à l'équipe pour effectuer le travail?)

Une fois que vous aurez déterminé les priorités stratégiques de votre organisation, vous pourrez utiliser la matrice RACI pour attribuer les tâches afin de mettre en œuvre la stratégie.



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources



### OUTIL

La **matrice RACI** est un plan de mise en œuvre partagé entre les membres de l'équipe de mise en œuvre d'un projet. Elle indique les principaux responsables de l'exécution des tâches importantes d'un projet et permet d'aller de l'avant rapidement en assurant une reddition de comptes complète.

- **R** = Qui est **r**esponsible de l'exécution (**R**esponsible)?
- **A** = Qui est responsable de l'**a**pprobation (**A**ccountable)?
- **C** = Qui doit être **c**onsulté (**C**onsulted)?
- **I** = Qui doit être **i**nformé (**I**nformed)?

Choisir un cadre pour vous aider à établir les priorités constitue une étape; mais l'objectif ultime est de mettre en œuvre ce cadre. Et l'une des façons les plus faciles de le faire est d'évaluer l'incidence de votre choix en vous posant la question suivante : ce cadre vous permet-il d'élaborer un plan de mise en œuvre et de communication adéquat pour ce que vous devez accomplir?

**Principes et valeurs :** La décision que nous prenons concorde-t-elle avec les principes et les valeurs de notre organisation? Quelle en sera l'incidence sur nos parties prenantes? Pouvons-nous la justifier publiquement et rester fidèles à nos principes fondamentaux?

**Personnes :** Qui la décision aidera-t-elle? À qui pourrait-elle nuire? Comment allons-nous la communiquer? Pouvons-nous en atténuer les effets néfastes?

**Avantages :** Quels sont les avantages? Qu'allons-nous gagner? (Il se peut que les avantages ne soient pas d'ordre financier ou pécuniaire.)

**Politiques :** La décision concorde-t-elle avec nos politiques – par exemple, avec nos politiques en matière de santé et sécurité, nos conventions collectives, nos politiques de ressources humaines, etc.?

Une fois que l'équipe de direction s'est entendue sur les priorités, utilisez la matrice RACI ou un outil semblable pour faire le suivi et assurer la reddition de comptes. Il faut attribuer les tâches aux différents secteurs de l'entreprise, désigner des personnes comme responsables de l'exécution des tâches, mettre en place un plan de communication si nécessaire pour couvrir les éléments « Consulté » et « Informé », et surtout, établir un calendrier pour la présentation des résultats et fixer des échéances pour assurer la reddition de comptes tout au long de la mise en œuvre. Plus vous consacrerez de temps et d'efforts à la préparation (c'est-à-dire à l'établissement des priorités, des objectifs et des échéances), plus la mise en œuvre sera facile.

Vous trouverez d'autres outils utiles pour la planification stratégique à l'adresse suivante :

[Ressources – Lignes directrices sur la comptabilité de gestion de CPA Canada.](#)



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

## Étape 2

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

Selon le rapport spécial de Deloitte sur les tendances mondiales en matière de capital humain de 2021, « tant les travailleurs que les employeurs considèrent que la base de leur relation réside dans une raison d'être partagée, et jugent que c'est le lien le plus important qui les unit ». Le fait de comprendre la raison d'être et l'incidence de leur organisation, de leur équipe et de leur rôle individuel aide les personnes à assumer leurs responsabilités et a pour effet d'augmenter la productivité.

Assurez-vous d'abord que la direction est claire quant à la raison d'être de l'organisation et qu'elle comprend que cette raison d'être peut changer au fil du temps. Relayez cette information aux équipes et aux personnes.

Ensuite, examinez de près les valeurs de l'organisation et déterminez quels comportements reflètent ces valeurs. Les valeurs de l'organisation peuvent être utilisées pour prendre et expliquer des décisions et pour communiquer des changements. Elles peuvent également servir de guide et de mesure de la performance comportementale qui contribueront à la concrétisation de la raison d'être et de la vision globales de l'organisation. Il n'y a pas de meilleure façon d'encourager votre équipe à se comporter d'une certaine façon que d'en mesurer le comportement.

Définissez clairement les comportements qui sont le reflet d'une valeur particulière au sein de votre organisation. Créez une grille de valeurs-comportements qui explique vos attentes, et communiquez-la au personnel. Un exemple est fourni à la figure 2.

FIGURE 2 : GRILLE DE VALEURS-COMPORTEMENTS

Valeur de l'entreprise	Répond très bien	Satisfait aux attentes	Laisse à désirer
<b>Qualité</b>	Assure la satisfaction absolue et constante des clients. Dépasse les attentes en créant une expérience client positive. Assure l'exactitude et une qualité constante dans toutes les interactions, tant en interne qu'en externe.	Assure une expérience client cohérente et positive.  Fournit des renseignements exacts. Se soucie de ce que l'entreprise soit la meilleure de son secteur et le démontre par la qualité de son travail.	Ne répond pas aux attentes des clients sur une base régulière. Ne crée pas une expérience client positive de façon constante. Fait souvent des erreurs.



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources



Valeur de l'entreprise	Répond très bien	Satisfait aux attentes	Laisse à désirer
<b>Travail en équipe</b>	Son propre comportement est exemplaire quant à la façon de travailler dans une équipe unifiée. Témoigne du respect envers l'entreprise, les clients et les autres employés, et se sent concerné par eux. Se comporte de façon professionnelle et est organisé.	Est un membre positif de l'équipe, se respecte, respecte ses collègues et les clients.  Garde son espace de travail en ordre et reconnaît l'incidence que cela a sur les autres.	A des comportements négatifs qui peuvent avoir une incidence sur le reste de l'équipe. Ne manifeste aucun respect envers l'entreprise, les clients et les autres employés, et ne se sent pas concerné par eux. Est négligent dans ses habitudes de travail, son apparence et l'organisation de son espace de travail.

Reliez maintenant ces valeurs et comportements aux projets à court terme que vous avez priorisés. Par exemple, s'il est urgent d'améliorer le service à la clientèle et que vous avez une valeur « excellence », « qualité » ou « prestation de services », demandez à toute l'organisation de se concentrer sur les comportements qui reflètent ces valeurs. Une fois que vous aurez constaté une amélioration à ce chapitre – et que vous aurez communiqué les réussites et les apprentissages au personnel –, choisissez une autre valeur qui s'arrime à une autre priorité.

Intégrez la grille de valeurs-comportements dans votre système de gestion de la performance et appliquez-la. Cela permet à vos dirigeants de récompenser la performance technique selon ce qui convient tout en leur donnant une plateforme solide pour discuter de tout changement de comportement nécessaire, ou vice versa. Utilisez la grille de comportements pour récompenser les employés dont le comportement contribue au succès de l'organisation. Les dirigeants peuvent utiliser une grille de valeurs-comportements pour prendre des décisions et pour s'assurer qu'ils se comportent de façon cohérente et conforme aux valeurs organisationnelles. Utilisez vos valeurs comme un outil de recrutement. Les gens recherchent des organisations qui prêchent par l'exemple, surtout depuis la pandémie. Communiquez vos valeurs à vos clients, s'il y a lieu, pour leur montrer que vous vous engagez à les servir d'une manière utile et efficace. Lorsque vous devez apporter des changements dans l'entreprise pour pouvoir continuer de servir vos clients, utilisez vos valeurs pour orienter les communications.

### Étape 3

## Renforcer les compétences en interne et la gestion des risques

Évaluez l'état de préparation de votre organisation. Lorsqu'une organisation ne cherche pas à s'assurer que ses employés sont prêts pour la suite des choses, elle peut abuser de la résilience de son personnel, le laissant sans énergie ni motivation dans les périodes où cela compte le plus. Cela vaut aussi pour l'équipe de direction. Dans un récent sondage de Deloitte auprès des dirigeants, 80 % des répondants ont indiqué que l'état de préparation des dirigeants serait le principal obstacle interne à la réalisation des stratégies futures, en particulier en ce qui a trait au personnel. La meilleure



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

façon d'assurer la résilience continue de vos équipes est de renforcer efficacement les compétences dans l'ensemble de l'organisation.

## Renforcement des compétences

Le renforcement des compétences devrait faire partie du processus d'orientation ou d'intégration des nouveaux employés. Enseigner au personnel et aux gestionnaires, dès le premier jour, comment l'entreprise fonctionne, comment elle fait de l'argent (ou est financée), qui elle sert et pourquoi, et quels sont les risques stratégiques, opérationnels et technologiques permanents, permet de bâtir une entreprise plus résiliente à partir de l'intérieur. Par exemple, plus les banques et les institutions financières informeront leurs employés des risques de fraude, plus les employés seront en mesure de reconnaître les fraudes. Ne pas former les employés pour le travail qu'ils accomplissent constitue une occasion ratée. La création d'un environnement où l'apprentissage est intégré aux priorités et aux processus de l'organisation consolide la raison d'être et accroît le savoir-faire et la résilience de l'ensemble du personnel.

Un cabinet de services professionnels mondial dont le siège social est établi à Montréal éprouvait constamment des problèmes avec le ratio d'heures non facturables / heures facturables de ses employés moins expérimentés. L'équipe des finances notait également une augmentation des radiations qui avait une incidence sur les comptes clients et, par conséquent, sur les notes d'honoraires envoyées aux clients. Il y avait beaucoup d'inefficiences et on semblait gaspiller beaucoup de temps à faire du travail non facturable. Les deux CPA de l'équipe des finances ont passé un certain temps à analyser les résultats des trois derniers mois et ont présenté à l'équipe de direction les résultats de leur analyse de la productivité, des revenus et des heures facturables. À leur grande surprise, ils ont constaté que bon nombre des directeurs ne comprenaient pas le volet financier de l'entreprise puisqu'ils consacraient tout leur temps et tous leurs efforts à effectuer les travaux pour leurs clients.

Le cabinet s'apprêtait à lancer un programme de leadership à l'échelle de l'entreprise, et les CPA ont demandé s'il serait possible d'y ajouter un module sur l'aspect financier de l'entreprise. On a donné aux CPA l'occasion de préparer un atelier de quatre heures sur la terminologie et la structure du cabinet, laquelle était plutôt complexe puisque le cabinet comptait de nombreuses filiales situées dans divers pays. Les directeurs ont trouvé l'atelier tellement instructif qu'ils l'ont présenté à leurs équipes respectives en expliquant à ces dernières pourquoi il était important de travailler d'une certaine façon et de remplir les documents avec exactitude (par exemple, les feuilles de temps et la facturation des clients). Grâce au renforcement des compétences financières de ses employés, le cabinet a réalisé une hausse de 20 % de la productivité et une augmentation de 30 % des honoraires facturés à ses clients au cours des six mois qui ont suivi. Le module de formation financière a été adapté pour le personnel de chaque niveau hiérarchique du cabinet et constitue maintenant un élément clé de l'intégration des nouveaux employés.



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

## Gestion des risques

La gestion des risques a traditionnellement été axée sur des aspects comme les finances, les assurances, les erreurs et omissions et la chaîne d'approvisionnement; la liste est longue. Au cours des dernières années, on a mis de plus en plus l'accent sur les cyberrisques, la protection de la vie privée et la protection des données. En 2021, nous devons continuer d'élargir notre vision de la gestion des risques afin d'y inclure la possibilité grandissante qu'ont nos clients et nos parties prenantes de s'exprimer publiquement dans les médias sociaux. Il ne se passe pas une journée sans qu'on rapporte dans la presse les commentaires (présents ou passés) d'un chef de la direction ou d'un haut dirigeant ou encore, les décisions ou les services avec lesquels la clientèle de l'entreprise n'est pas d'accord. (Les pressions exercées récemment par le public sur WestJet pour qu'elle rembourse les billets annulés, par exemple, ont entraîné un changement presque immédiat de la politique de l'entreprise.) De nos jours, il n'y a pas grand-chose qui se passe derrière des portes closes sans finir par être porté à la connaissance du grand public. Les dirigeants et les employés doivent être vigilants face aux comportements et aux communications qui pourraient nuire à leur réputation, qui pourraient amener leurs parties prenantes à prendre publiquement leurs distances de l'organisation et peut-être même contraindre celle-ci à fermer définitivement ses portes.

Un organisme sans but lucratif établi dans l'Ouest canadien était très respecté pour son engagement envers le logement social, son alliance avec les communautés marginalisées de la ville ainsi que sa collaboration fructueuse avec d'autres organismes aux vues similaires. Son directeur général envisageait de prendre sa retraite bientôt et travaillait à apporter divers changements structurels en raison de la croissance récente de l'organisme. Pour voir ce que les gens pensaient des changements récents et de la possibilité que l'organisme poursuive sa croissance, il a décidé de faire faire un audit de la culture organisationnelle. (Pour savoir comment effectuer un audit de la culture organisationnelle, voir les lignes directrices sur la comptabilité de gestion de CPA Canada intitulées [Favoriser le changement au sein d'une organisation grâce à l'approche humaine](#).)

L'audit de la culture organisationnelle a révélé qu'un employé de longue date très performant du service de la comptabilité faisait souvent des commentaires racistes à l'endroit de certains membres de l'équipe. Ces derniers avaient signalé le problème à leur directeur, lequel n'avait pas traité le problème efficacement et n'avait pas non plus porté les plaintes à l'attention du directeur général, qui n'était donc pas du tout au courant de la situation. Il ne s'agissait pas, comme l'a prétendu le directeur, d'un « problème de ressources humaines ». Il s'agissait d'un risque organisationnel interne clair dont il fallait s'occuper de toute urgence. Sans compter que ce genre de comportement est tout à fait inacceptable dans n'importe quelle organisation, si la situation venait à être connue à l'extérieur de l'organisme, celui-ci pourrait perdre une partie de son financement, et il perdrait assurément certains de ses clients puisqu'il exerce ses activités dans un secteur qui a comme principes directeurs la diversité, l'inclusion et l'équité. La réputation de l'organisme, bâtie au fil des 40 dernières années, aurait été durement touchée, et le directeur général aurait peut-être été obligé de démissionner, sans qu'il y ait de plan de relève en place, laissant l'organisme en déroute. L'organisme a eu la chance de



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

pouvoir régler le problème rapidement et de façon décisive à l'interne, à la satisfaction des employés touchés.

Les gens ne peuvent pas se préparer à des situations qu'ils ne connaissent pas – et ils ne peuvent certainement pas gérer des risques qu'ils ne savent pas cerner. Le renforcement des compétences organisationnelles dans les aspects essentiels de l'entreprise – dont le risque de gestion – permet à la gestion des risques de passer de l'approche de la « liste à cocher » à l'intégration de la gestion des risques dans les activités et pratiques quotidiennes de l'organisation. Cela permet également d'avoir une approche plus diversifiée de la résolution des problèmes et d'adapter rapidement les activités lorsque les conditions l'exigent.

Pour de plus amples renseignements sur la gestion des risques, veuillez consulter les lignes directrices sur la comptabilité de gestion de CPA Canada intitulées [Une approche pratique de la gestion des risques pour les petites et moyennes organisations](#) ainsi que d'autres [ressources de CPA Canada sur la gestion du risque d'entreprise](#).

## Étape 4

### Créer des occasions de collaboration et de résolution de problèmes interfonctionnelles

L'un des plus grands avantages dont une entreprise peut disposer est d'avoir accès à une diversité de points de vue. Le fait de pouvoir considérer un projet ou un problème sous l'angle de points de vue et d'expériences différents grâce à la collaboration permet de trouver des solutions meilleures et impartiales.

Le chemin vers la résilience des entreprises ne se fait pas en solo. Pensons au proverbe : « Tout seul on va plus vite, ensemble, on va plus loin. » Comme résilience des entreprises et vision à long terme vont de pair, nous voulons absolument aller de l'avant ensemble. L'un des avantages concurrentiels indubitables de la constitution d'équipes sous le signe de la diversité est le suivant : les personnes ayant des points de vue différents vont aborder le même problème sous des angles différents et trouveront invariablement une meilleure solution que ne le feraient une ou deux personnes travaillant seules. La collaboration nous aide également à surmonter les biais organisationnels qui nous sont propres, comme la tendance à tout voir du point de vue de son propre service ou à utiliser les données les plus récentes au lieu de rechercher les tendances qui se dessinent sur une plus longue période. Pour réduire la prise de décisions partiales et créer des occasions de collaboration plus structurée au sein de votre organisation, il est possible de mettre en place des cadres simples.

La constitution de cellules composées de dirigeants et d'employés (groupes autogérés de trois personnes) qui se concentrent sur des objectifs particuliers touchant l'ensemble de l'organisation est une façon simple et gratuite de créer des occasions de collaboration structurée. Les membres de ces cellules mettent en commun leurs connaissances, se soutiennent et s'encadrent mutuellement, discutent entre eux et règlent des problèmes, mettent à l'essai les nouveaux apprentissages et assument collectivement la responsabilité de l'exécution des tâches. Ce type de collaboration directe accélère la prise de décisions, atténue les risques et mène à l'innovation. Le fait d'apprendre ensemble permet d'accroître la confiance et la



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

résilience des membres de l'équipe, de faire preuve d'une plus grande créativité et de prendre des décisions et de résoudre des problèmes de façon plus impartiale.



On peut créer des cellules facilement en adaptant le tableau ci-après pour qu'il reflète les buts des cellules de son organisation. Les cellules peuvent avoir une influence extraordinaire. Nous avons regroupé en cellules les membres de l'équipe de direction d'une entreprise nationale du secteur de l'hôtellerie et des jeux, en mettant délibérément dans la même cellule des personnes de différents services et régions et des personnes qui avaient des conflits ou qui ne se connaissaient pas bien. Dans l'une des cellules, il y avait un responsable opérationnel, une membre de l'équipe nationale des RH chargée de la rémunération globale ainsi que le directeur national de la sécurité au travail. Dans l'une des discussions des membres de cette cellule, il a été mentionné qu'une nouvelle politique des RH créait beaucoup de frustration chez le personnel car, bien qu'elle ait l'air bonne sur le papier, sa mise en œuvre n'était pas bien pensée et exigeait beaucoup de temps dans un milieu de travail qui fonctionnait 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Grâce aux échanges entre les membres de cette cellule, la directrice des RH a pu proposer des modifications à son équipe, et la mise en œuvre de la politique a été changée à l'échelle nationale. C'est ainsi qu'un groupe de trois personnes, qui ne faisaient pas partie de la haute direction de l'entreprise, a été en mesure d'apporter des changements qui ont eu une incidence positive sur 10 000 employés.



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources





## OUTIL

### Le système des cellules

Les cellules d'innovation sont des groupes autogérés de trois personnes qui :

- mettent en commun leur capital intellectuel à des fins de croissance professionnelle et personnelle;
- apprennent et pratiquent l'encadrement par les pairs;
- mettent à l'essai ensemble de nouveaux apprentissages et de nouvelles idées;
- discutent des problèmes et les résolvent;
- se soutiennent et s'encadrent mutuellement afin d'atteindre des buts;
- assument collectivement la responsabilité de l'exécution des tâches.

Voici un exemple de tableau qui expose le mandat d'une cellule (à noter que ce tableau peut être personnalisé pour refléter les buts de la cellule).

Conduite des réunions	Lignes directrices	Attentes	Buts	Défis et rappels
Heure	Quelles valeurs	Qu'attendons-nous les uns des autres?	Nos buts individuels sont les suivants :	Quels sont les lacunes (individuelles et collectives) ou les partis pris qui pourraient limiter notre capacité d'innovation?
Endroit	ou quels principes	Qu'attendons-nous de nous-mêmes?	Membre n° 1 de la cellule : _____	Comment allons-nous y remédier?
Fréquence	voulons-nous mettre en pratique?	Sur quels problèmes ou défis organisationnels devons-nous nous concentrer?	Membre n° 2 de la cellule : _____	Comment allons-nous maintenir le cap sur nos buts?
Mode de contact (p. ex., par téléphone, en personne?)	Comment allons-nous faire face aux différences ou régler les conflits?		Membre n° 3 de la cellule : _____	
			Nos buts collectifs sont les suivants : _____	

Une autre façon de stimuler la créativité au sein de votre organisation est de mettre les gens au défi de s'imposer des contraintes pour stimuler l'innovation. Dans leur ouvrage *A Beautiful Constraint*, Adam Morgan et Mark Barden parlent de « questions propulsives », c'est-à-dire de questions qui nous obligent à passer d'une attitude immobiliste (« ce n'est pas possible parce que ») au mode solution (« comment faire pour... »). Ce processus de réflexion est particulièrement utile pour les organismes sans but lucratif et les autres organisations qui sont constamment aux prises avec des contraintes qui pèsent sur leurs ressources. Un exemple que les auteurs donnent est celui d'IKEA : [TRADUCTION] « IKEA s'est posée une question propulsive : "Comment fabriquer une table durable et bien conçue au coût de 5 \$?" Pour y répondre, elle a dû mettre de côté les règles en matière de fabrication des tables et explorer des solutions originales. Elle a trouvé la réponse : scier des portes en deux. »



La collaboration interne favorisera l'innovation et la mobilisation des employés, et elle renforcera l'entreprise de l'intérieur. Elle peut également aider l'entreprise à reconnaître des signes annonciateurs et ainsi favoriser une gestion plus proactive des risques et réduire la prise de décisions partiales.

## Étape 5

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

Le rapport mondial sur la résilience 2021 de Deloitte présente les cinq attributs qui caractérisent les organisations résilientes, et il est facile de comprendre pourquoi ce sont ces attributs-là qui ont été choisis : « confiance », « responsabilité », « préparation », « adaptabilité » et « collaboration ».

Ce sont des aspects que chaque organisation peut améliorer et qui sont absolument essentiels pour les raisons énoncées ci-après.

**Des relations solides et de la sympathie** - Les organisations résilientes doivent avoir des fournisseurs résilients, de solides relations avec les clients et un milieu de travail où les employés se sentent soutenus et valorisés. Il est utile d'avoir un capital de sympathie sur lequel on peut compter en cas de crise. Ce capital de sympathie s'effrite quand une organisation ne tient pas parole, ne respecte pas les échéances et le calendrier des paiements ou déçoit les gens, même pour des questions sans grande importance. Si vos parties prenantes ne vous font pas confiance ou ne vous croient pas, comment pouvez-vous espérer faire appel à leur sympathie lorsque vous avez besoin de souplesse pour vous adapter aux perturbations?

**La fidélisation du personnel** - Il est difficile et compliqué de renforcer les compétences et d'accroître l'état de préparation d'une organisation lorsqu'il y a un fort roulement de personnel. Les travailleurs d'aujourd'hui, en particulier ceux de moins de 40 ans, recherchent des dirigeants qui communiquent et qui assument la responsabilité de leurs erreurs aussi bien que de leurs réussites. Ils veulent aussi travailler pour des organisations dont ils peuvent être fiers, qui se montrent réceptives aux normes sociales en évolution et qui ont des pratiques commerciales éthiques. La pandémie a mis à l'épreuve la relation entre les employeurs et leurs travailleurs. Les organisations pourraient être obligées de rebâtir la confiance du personnel à leur égard avant de pouvoir renforcer leurs compétences. Toutes les organisations doivent examiner et réviser (au besoin) leur stratégie de gestion des talents pour voir si elle est réaliste et durable.

La résilience d'une organisation dépend de celle de sa chaîne d'approvisionnement. Si vous n'êtes pas un bon client qui a des relations solides et respectueuses avec ses fournisseurs, ces derniers pourraient ne pas vous accorder la priorité lorsque la demande est forte, ce qui pourrait avoir une incidence sur votre capacité de livrer vos produits ou de fournir vos services à vos propres clients. En outre, une organisation responsable, éthique et digne de confiance pourrait bénéficier d'une certaine bienveillance de la part des organes de gouvernance ou de réglementation de son secteur d'activité. Ces autorités pourraient ainsi l'informer d'avance d'éventuels changements et faire preuve de souplesse lorsque l'organisation négocie les délais et d'autres modalités de mise en œuvre.



Aperçu

Processus

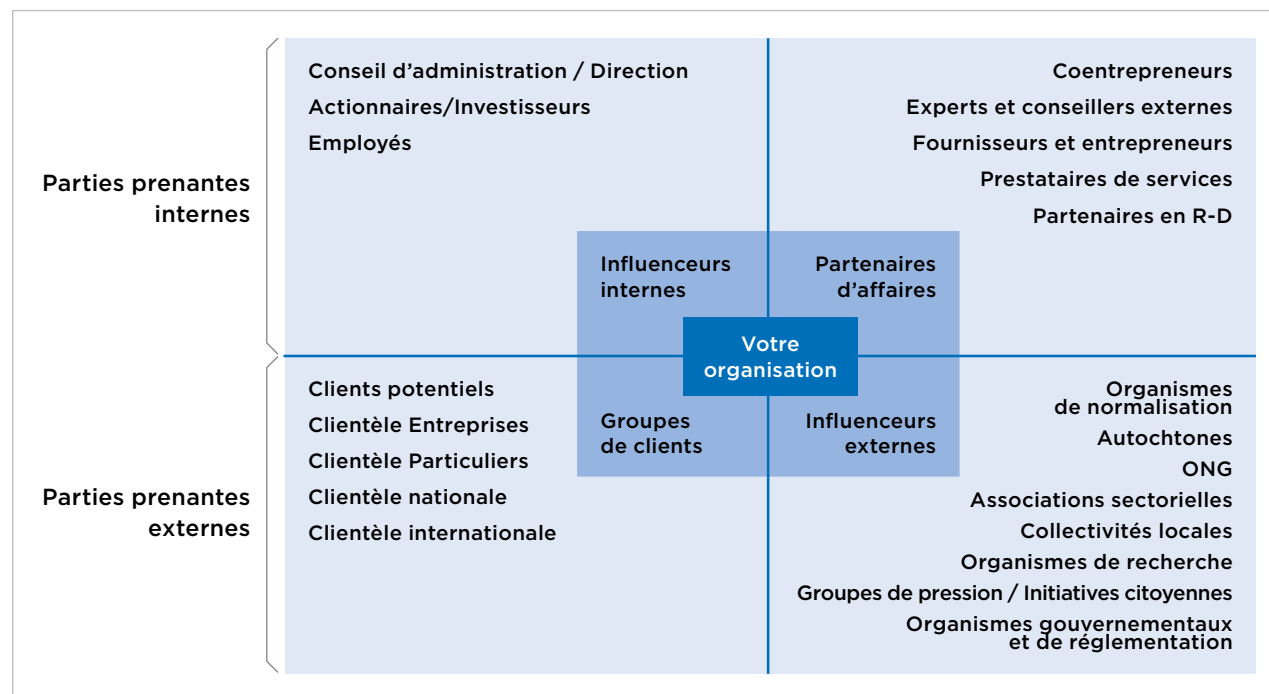
Application

Apprentissages clés

Ressources

À l'aide des outils ci-après, prenez le temps d'examiner vos relations avec vos parties prenantes – et d'y apporter des changements au besoin. Cet exercice est essentiel pour assurer la préparation et la résilience de l'organisation. La première étape consiste à énumérer toutes les parties prenantes possibles de votre organisation, comme le montre la figure 4.

**FIGURE 4 : EXEMPLES DE PARTIES PRENANTES D'UNE ORGANISATION**



Ensuite, indiquez quels sont les besoins de vos parties prenantes et déterminez si votre organisation y répond (figure 5). Comme toujours, déterminez qui sera responsable des mesures à prendre, ainsi que les délais prévus et de quoi les personnes désignées seront tenues responsables.



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

**FIGURE 5 : EXEMPLE D'ANALYSE DES BESOINS ET DES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES – SUR QUOI DEVEZ-VOUS VOUS CONCENTRER?**

Partie prenante	Besoins et attentes	Degré d'importance de la partie prenante (cote de 1 à 4)	Incidence éventuelle sur l'organisation (à prendre en considération lors de l'établissement des priorités)
<b>Actionnaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maximisation du profit</li> <li>• veulent que l'organisation réponde aux risques, menaces et occasions</li> <li>• veulent voir un leadership sans faille</li> <li>• veulent protéger leur investissement (infrastructure, PI, etc.)</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• il pourrait y avoir des obstacles à la planification à long terme en cas de contradiction avec la hausse des profits à court terme</li> <li>• les tenir informés et anticiper les problèmes – déterminer dans quelle mesure ils doivent participer à la prise de décisions</li> </ul>
<b>Employés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• un milieu de travail positif (sécurité, salaire, possibilités d'avancement, outils appropriés en bon état de fonctionnement, etc.)</li> <li>• la stabilité d'emploi et la durabilité de l'entreprise</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niveaux de productivité</li> <li>• niveaux de motivation</li> <li>• niveaux de fidélisation</li> <li>• capacité de se perfectionner pour répondre aux besoins de l'entreprise</li> </ul>
<b>Clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• solutions créatives</li> <li>• livraison de la qualité attendue à un prix approprié</li> <li>• être à l'écoute de leurs demandes, de leurs besoins et de leurs commentaires</li> <li>• avoir confiance dans la durabilité de l'organisation</li> <li>• image positive sur le marché</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sont une source clé de revenus pour l'organisation</li> <li>• leur rétroaction pourrait conduire à l'innovation ou à l'amélioration</li> <li>• peuvent être des ambassadeurs de l'organisation</li> </ul>



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

Partie prenante	Besoins et attentes	Degré d'importance de la partie prenante (cote de 1 à 4)	Incidence éventuelle sur l'organisation (à prendre en considération lors de l'établissement des priorités)
<b>Fournisseurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>être traité comme un partenaire</li> <li>être payé rapidement et équitablement</li> <li>milieu de travail sécuritaire pour le personnel en sous-traitance</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>pourraient créer des problèmes de chaîne d'approvisionnement nuisant à la livraison des produits ou à la prestation des services aux clients</li> <li>essentiels au maintien d'une image positive sur le marché</li> </ul>
<b>Société</b> (public, gouvernement, médias, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>entreprise citoyenne et socialement responsable</li> <li>protection de l'environnement et respect des exigences environnementales</li> <li>respect des exigences légales</li> <li>transparence et communication</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>pourrait contribuer ou nuire à l'image et à la réputation de l'entreprise</li> <li>pourrait tenir l'entreprise responsable du respect des exigences légales et environnementales et des normes éthiques</li> </ul>

Vous trouverez de plus amples renseignements sur la gestion des parties prenantes dans la publication de CPA Canada intitulée [\*Cahier d'information à l'intention des administrateurs - Interactions avec les parties prenantes\*](#).



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources



# Apprentissages clés

Aucune organisation ne peut se protéger complètement contre les chocs futurs, qu'ils soient causés par des conditions externes changeantes ou des exigences internes. Les organisations peuvent toutefois planifier et anticiper efficacement en améliorant leur état de préparation et en renforçant leur résilience, une étape à la fois. Les CPA sont particulièrement bien placés pour aider les organisations à appliquer le cadre RAID de CPA Canada afin de bâtir des organisations résilientes capables de résister à la prochaine catastrophe et d'en ressortir plus fortes.

Les organisations ont besoin d'aide pour établir les bonnes priorités. Le temps est une ressource fort limitée et les organisations ont du mal à simplement fidéliser leurs travailleurs, encore plus à les mobiliser au point de générer une forte productivité et de trouver des solutions créatives. Les CPA peuvent aider une organisation à établir des priorités, à examiner de façon réaliste ses compétences et à trouver des façons de mettre en œuvre ses priorités. Les CPA peuvent alors être un élément clé du talent et de l'élan nécessaires pour faire progresser l'organisation.



Nous avons une occasion pressante de bâtir des organisations meilleures, plus fortes, plus inclusives et plus équitables, et qui sont également stables sur le plan financier et prospères dans le marché qu'elles ont choisi. En intégrant les cinq éléments fondamentaux et en mettant l'accent sur le cadre RAID, les CPA peuvent non seulement assurer la croissance florissante de leur organisation, mais aussi contribuer à l'établissement d'une base économique solide pour les pays où ils vivent et travaillent.



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

# Ressources

CPA Canada. (2020). [La solution à la baisse de la productivité au Canada](#)

Le Conference Board du Canada. (2021). [Labour Productivity Growth](#)

Aiva Strelca. (2021). [Most Productive and Unproductive Countries in 2020](#)

Business Wire. (2020). [Two-Thirds of Canadian Businesses Not Ready for Digital Transformation](#)

Adrian Gostick et Chester Elton. (2021). [Anxiety at Work: Eight Strategies to Help Teams Build Resilience, Handle Uncertainty, and Get Stuff Done](#)

La Presse canadienne. (2021). [Gen Z, Millennials Playing a Significant Part in the Great Resignation Trend](#)

Johan Karlsson. (2018). [4 Product Backlog Prioritization Techniques That Work](#)

Roadmunk. (2021). [RICE Score: A Prioritization Framework for Estimating the Value of Ideas](#)

Deloitte. (2021a). [Building the Resilient Organization](#)

Taryn Marie Stejskal. (2021). [Five Practices of Particularly Resilient People](#)

Adam Morgan et Mark Barden. (2015). *A Beautiful Constraint: How to Transform Your Limitations into Advantages, and Why It's Everyone's Business*

Deloitte. (2021b). [Tendances mondiales en capital humain de 2021](#)

The New York Times. (2021). [How Do They Say Economic Recovery? "I Quit"](#)



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

## 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](http://www.jgkonline.com).



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources





[cpacanada.ca/ldcg](https://cpacanada.ca/ldcg)

## AVERTISSEMENT

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

CPA Canada et l'autrice 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](mailto:permissions@cpacanada.ca).