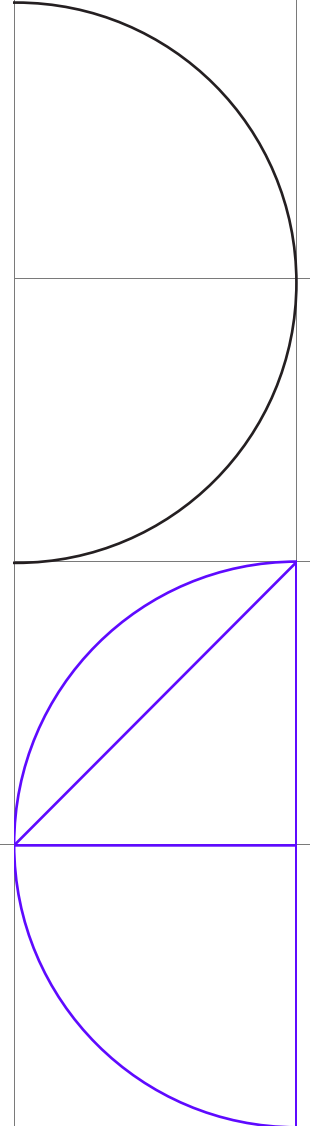


INNOVATIONS SYSTÉMIQUES : RÉIMAGINER LE RÔLE DU PROFESSIONNEL COMPTABLE DANS L'ENVIRONNEMENT COMPLEXE D'AUJOURD'HUI

SEPTEMBRE 2022

**INNOVATION
NORTH**



INTRODUCTION

CPA Canada est consciente des défis auxquels sont confrontés les comptables au XXI^e siècle. Le monde des affaires est devenu tellement dynamique et interdépendant que les tâches détaillées traditionnellement effectuées par de nombreux comptables pour recueillir, organiser et interpréter les données financières historiques risquent de perdre leur efficacité. Les comptables doivent s'adapter à ces réalités afin de non seulement fournir des énoncés fiables sur l'entreprise *a fait*, mais aussi d'offrir une perspective sur ce que l'entreprise *fera*.

CPA Canada estime que les comptables sont des « professionnels aux idées larges et avant-gardistes », qui peuvent relever les défis d'environnements complexes et en évolution¹. Cette perspective a été introduite dans le cadre de son projet « Voir demain », qui a proposé une vision de la profession s'adaptant aux changements technologiques, sociaux, économiques et environnementaux prévus. Selon le projet Voir demain, les comptables formuleront « des observations sur la performance qui aideront l'organisation à cerner les occasions à saisir² ». Ainsi, les comptables joueraient un rôle dans un grand nombre de situations, et leur travail serait apprécié par un pan plus large de la société.

Pour concrétiser cette vision, les CPA devront se perfectionner continuellement et réfléchir à leur rôle, nouer le dialogue avec diverses parties prenantes et appliquer de nouvelles idées et de nouveaux outils dans leur travail quotidien.

Le présent rapport est le résultat d'une collaboration entre CPA Canada et Innovation North. Depuis l'Ivey Business School de l'Université Western, Innovation North cocrée une nouvelle démarche d'innovation qui allie chercheurs et dirigeants d'entreprises. Il s'agit d'intégrer la pensée systémique aux démarches d'innovation traditionnelles, ce que nous appelons l'innovation systémique. L'innovation systémique produira des résultats avantageux à long terme pour les organisations, la société et l'environnement³.

Le présent rapport jette pour les CPA les bases du perfectionnement de leurs compétences en innovation systémique. À la lecture de ce rapport, les CPA comprendront :

- pourquoi les modèles d'innovation traditionnels ne répondent plus aux besoins découlant de l'environnement d'affaires complexe et instable d'aujourd'hui;
- la nouvelle démarche d'innovation que constitue l'innovation systémique;
- l'importance du rôle qu'ils peuvent jouer comme catalyseurs de l'innovation systémique.

Avant d'examiner en détail ce qu'est l'innovation systémique, voyons d'abord comment les innovateurs abordent généralement l'innovation en entreprise.

INNOVATION EN ENTREPRISE : DÉMARCHES TRADITIONNELLES

Les deux démarches d'innovation en entreprise les plus utilisées sont l'approche par passage d'étapes (*stage-gate*) et la réflexion conceptuelle. Ces démarches offrent des outils fiables qui réduisent souvent un problème à ses éléments de base. Dans le cadre d'un sondage informel mené auprès des associés d'Innovation North, nous avons constaté que 40 % d'entre eux adoptent l'approche par passage d'étapes et que 45 % ont recours à la réflexion conceptuelle.

[1] <https://www.cpacanada.ca/fr/la-profession-de-cpa/le-travail-des-cpa/ce-que-font-les-cpa>

[2] <https://www.cpacanada.ca/foresight-report/fr/index.html>

[3] <https://www.innovationord.ca>

Approche par passage d'étapes

Dans l'approche par passage d'étapes, les idées doivent passer par un certain nombre de points de contrôle pour devenir de nouveaux produits, services ou initiatives (figure 1). À chaque étape, un obstacle de plus en plus difficile doit être franchi pour que l'idée passe le point de contrôle. À la première étape, on examine l'idée, et à la dernière, on évalue le succès du lancement. Au cours de chaque étape, l'équipe de projet élabore successivement l'analyse de rentabilité, procède à des évaluations techniques, met au point le produit, puis le lance sur le marché.

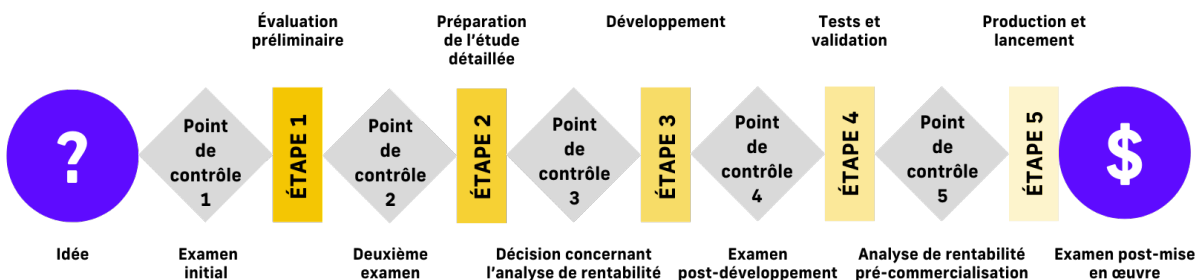
Chaque point de contrôle est un point de décision de « progression ou rejet » basé sur des critères prédéterminés comme la concordance stratégique, l'attractivité du marché et la faisabilité technique. Le processus est méthodique, rapide et facile à exécuter, et affecte efficacement les ressources. Les comptables, les ingénieurs et les innovateurs en apprécient la systématisme. L'approche par passage d'étapes a été conçue pour le développement de nouveaux produits

et est particulièrement efficace pour les innovations progressives.

Par exemple, supposons que 3M voie une occasion d'offrir une nouvelle application pour ses adhésifs. Elle évaluera d'abord le potentiel commercial de l'adhésif. Si la demande est suffisante, la société passera à l'étape suivante et s'assurera que le nouvelle formule répond aux exigences réglementaires. Elle affinera ensuite le produit et en évaluera la viabilité financière.

La force même du modèle par passage d'étapes est aussi sa plus grande limite. Ce modèle est systématique et peut être appliqué avec confiance, mais il a aussi tendance à être rigide et inflexible. Il peut tuer la créativité et étouffer les idées radicales dès le départ, uniquement parce qu'elles semblent manquer de réalisme. Les innovations progressives qui franchissent les points de contrôle aident les organisations à augmenter leurs ventes, mais ne les préparent pas aux macroperturbations ni les aident à les devancer.

Figure 1 : Modèle par passage d'étapes



Source : Cooper, R. G. (1990). Stage-gate systems: a new tool for managing new products. *Business Horizons*, 33(3), 44-54.

Réflexion conceptuelle

La réflexion conceptuelle adopte une démarche d'innovation axée sur la personne en mettant l'accent sur l'utilisateur. Elle cherche à concevoir de nouveaux produits, services ou processus qui répondent mieux aux besoins et aux désirs des utilisateurs que les offres existantes. Contrairement à l'approche par passage d'étapes, la réflexion conceptuelle commence par un exercice ou un défi, plutôt que par une idée innovante sur laquelle on se pose ensuite des questions.

En outre, le processus de réflexion conceptuelle n'est pas une série d'étapes linéaires, mais de phases fluides comprenant l'empathie, la définition, l'idéation, le prototypage et les tests. Les projets repassent par ces cinq phases, en particulier les trois premières, à mesure que les idées sont testées et affinées (voir la figure 2).

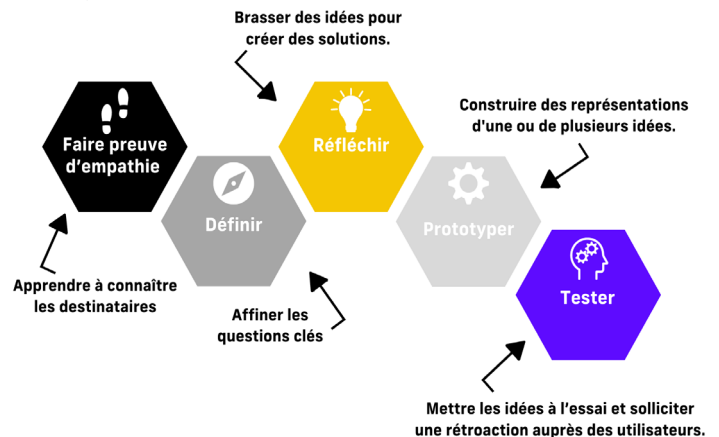
La réflexion conceptuelle fonctionne bien lorsque les décideurs voient un problème sans en comprendre

toute la portée. Cette démarche aide les innovateurs à mieux comprendre le problème du point de vue de l'utilisateur, puis à adapter les solutions en conséquence. Le processus d'empathie peut stimuler la créativité d'une manière dont l'approche par passage d'étapes est incapable.

La réflexion conceptuelle est plus flexible que l'approche par passage d'étapes; toutefois, du fait de sa focalisation sur l'utilisateur final, une vue d'ensemble du contexte peut faire défaut. Les utilisateurs ont tendance à se concentrer sur leurs besoins immédiats et peuvent ne pas se préoccuper des répercussions de l'innovation sur les autres, comme la collectivité. En d'autres termes, il n'existe pas de processus inhérent à la réflexion conceptuelle qui tient compte des externalités. Les utilisateurs peuvent vouloir, par exemple, un nouvel emballage pour leurs aliments ou de nouvelles fonctionnalités pour leurs téléphones intelligents.

Pourtant, il est peu probable qu'ils tiennent compte des conséquences de ce nouvel emballage ou de ces nouvelles fonctionnalités sur les déchets plastiques et électroniques. Les concepteurs peuvent donc créer par inadvertance des produits ou des services innovants qui ont des conséquences indésirables sur la société et l'environnement.

Figure 2 : Processus de la réflexion conceptuelle



Raison de l'échec des modèles d'innovation traditionnels : GM a manqué l'occasion des VE

Il y a plus de 25 ans, GM a lancé le premier véhicule électrique (VE). La voiture « EV-1 » a été produite de 1996 à 2003, après quoi GM a mis fin à sa production en se fondant sur une évaluation étroite de sa rentabilité. La société a envoyé tous les véhicules aux broyeurs, malgré les protestations des clients et des militants environnementaux.

Ces dernières années, le marché des VE a connu une croissance exponentielle. Tesla, et non GM, a été le moteur de cette croissance. En 2021, la part de marché de Tesla dans le secteur des VE aux États-Unis a atteint un pourcentage impressionnant de 66,3 %. Celle de GM n'était que d'environ 9 %, malgré les investissements audacieux qu'elle a faits tardivement pour profiter de cette demande en plein essor. Maintenant que GM s'est engagée à ne vendre que des véhicules électriques d'ici à 2035, elle va devoir se battre pour regagner le terrain perdu.



La décision de GM d'abandonner l'EV-1 aurait pu être différente si elle avait appliqué l'innovation systémique (expliquée ci-dessous) et compris que les changements systémiques, comme les préoccupations environnementales croissantes, la hausse des prix du pétrole et les améliorations rapides de la technologie, entraîneraient inévitablement une demande pour les VE.

DÉMARCHE D'INNOVATION SYSTÉMIQUE

De nos jours, vu l'instabilité de l'environnement d'affaires, il faut faire preuve d'innovation pour bénéficier d'une meilleure prévoyance et d'une compréhension intégrée des systèmes. GM se fait depuis longtemps le champion de l'innovation. Elle a lancé de nombreuses innovations de pointe comme les climatiseurs et les coussins de sécurité gonflables. Il s'agissait là de bonnes idées venues au bon moment. Cependant, comme le laisse entendre l'anecdote de l'encadré, son incapacité d'adopter une perspective systémique l'a empêchée d'exploiter pleinement le potentiel de la technologie des VE.

En prenant en compte que l'environnement d'affaires est de plus en plus interdépendant, complexe et dynamique, l'innovation systémique peut aider les organisations à repérer les tendances avec plus d'exactitude et à contribuer à un avenir meilleur.

Avant de pouvoir décrire l'innovation systémique, nous devons définir ce que nous entendons par systèmes et examiner la façon de penser des innovateurs systémiques.

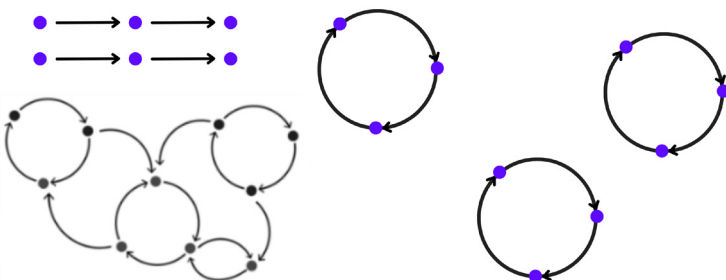
Qu'est-ce qu'un système?

Les systèmes sont des éléments interconnectés, organisés de façon cohérente de manière à atteindre un objectif. Pensons aux systèmes qui composent notre corps (par exemple, le système digestif), à une entreprise, à un marché des capitaux, à un système technologique ou à un système de soins de santé publique. De plus en plus de milieux où les gens vivent et travaillent fonctionnent comme des systèmes, car les interdépendances entre les éléments se multiplient grâce aux flux d'argent, d'information, de personnes et de choses, accélérés par la technologie.

Façon de penser des innovateurs systémiques

Dans l'économie d'aujourd'hui, la compréhension des systèmes est une compétence de gestion cruciale. Les innovateurs qui comprennent les systèmes se concentrent non plus sur les choses (au sens large, c'est-à-dire les parties prenantes, les produits, les objets et les organisations), mais sur les liens entre les choses (par exemple, les flux d'argent ou d'information, les relations sociales, les forces physiques, l'énergie). La capacité de voir les liens est l'attribut qui change le paradigme de l'innovateur, car ce dernier se rend compte qu'il y a beaucoup de choses qu'il ne peut pas voir, qu'il ne peut pas contrôler et qu'il ne peut pas prévoir. La figure 3 compare la vision du monde traditionnelle et la vision systémique.

Figure 3 : Pensée traditionnelle et pensée systémique



Les innovateurs qui adoptent une perspective traditionnelle et se concentrent sur les choses, plutôt que sur les liens entre les choses, tentent d'isoler un seul problème et recherchent une seule solution. Ils cherchent les meilleures pratiques, un nouveau produit ou une nouvelle offre de services. Par exemple, une démarche d'innovation traditionnelle cherchera l'emplacement ou l'aménagement optimal d'une usine ou son. Les innovateurs traditionnels ont tendance à déconstruire le problème, pensant que s'ils parviennent à aller au cœur de celui-ci,

ils pourront trouver la bonne solution qui conduira à des résultats positifs.

Les innovateurs systémiques, quant à eux, savent que la recherche de la meilleure réponse et l'analyse de la relation de cause à effet sont difficiles à mener dans un monde complexe aux nombreuses interdépendances. Ils recherchent des modèles et des tendances, plutôt que des causes et des effets. Les innovateurs qui comprennent les systèmes sont plus susceptibles d'envisager des solutions multiples, de voir les tendances et de savoir comment surmonter les obstacles et la résistance.

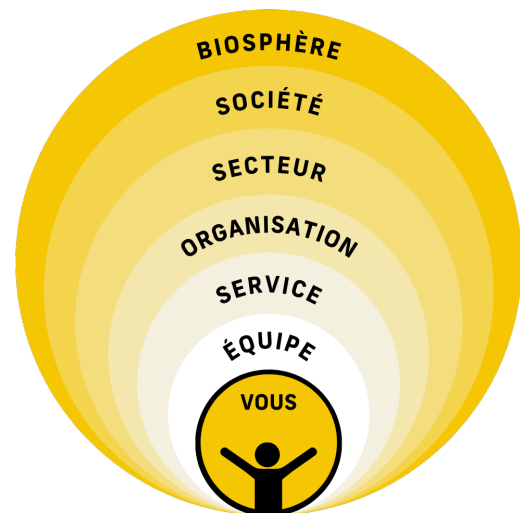
Les innovateurs systémiques ont tendance à établir des tendances plutôt qu'à les suivre, car ils savent comment donner un coup de pouce aux systèmes. Ils recherchent et gèrent les risques de manière proactive, au lieu d'éteindre les feux.

Les innovateurs systémiques se considèrent également comme faisant partie d'un système. Ils se voient comme des membres d'une équipe faisant partie d'un service, qui se trouve dans une organisation, et ainsi de suite jusqu'à la biosphère (voir figure 4). Tous ces systèmes interagissent entre eux à différentes échelles. Comme les innovateurs systémiques considèrent qu'ils font partie intégrante de systèmes en interaction, ils gèrent activement leurs incidences positives et négatives sur ces systèmes. De plus, ils savent que chaque système possède ses propres propriétés et principes. La culture de l'équipe peut différer de celle de l'organisation, même si cette dernière est composée d'équipes. En outre, ce n'est pas parce qu'une équipe fonctionne bien qu'il en va de même pour l'organisation, et vice versa. Les innovateurs systémiques sont donc à l'écoute des deux systèmes et savent lequel choisir pour résoudre le problème auquel ils s'attaquent.

De plus, les innovateurs systémiques savent que de nombreuses parties du système échappent à leur regard. Non seulement un système est souvent vaste et complexe, mais de nombreux liens entre les éléments qui le composent sont également invisibles. Ainsi, contrairement aux innovateurs traditionnels, ils cherchent à rassembler toutes les informations possibles. Les

innovateurs systémiques savent qu'ils ont besoin des autres pour les aider à voir et à comprendre le système. Cette vision est illustrée par la fable des aveugles qui touchent différentes parties d'un éléphant : c'est seulement leur expérience collective qui révèle l'identité de l'animal. L'innovateur systémique reconnaît la valeur des leçons apprises par les autres, en particulier ceux qui ont des perspectives différentes, car les idées sont uniques.

Figure 4 : Systèmes imbriqués dans d'autres systèmes



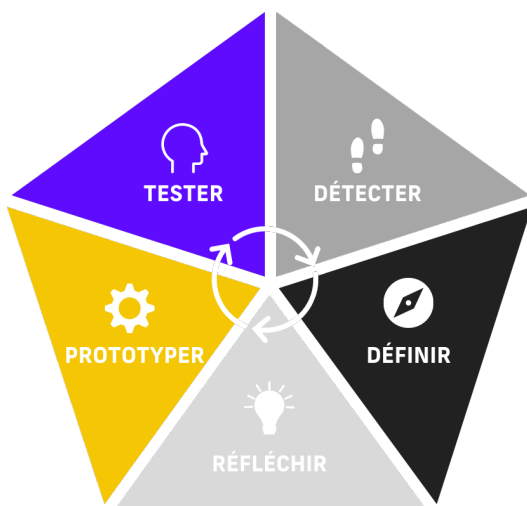
Qu'est-ce que l'innovation systémique ?

L'innovation systémique fait appel à la réflexion conceptuelle, mais le processus d'innovation implique de passer rapidement et souvent par les cinq étapes (voir la figure 5). Chaque étape révèle une nouvelle part du système, de sorte que l'innovation devient plus viable et moins risquée à chaque itération du cycle. De même,

l'innovation systémique ne cherche pas à développer un seul produit ou service, mais une série de solutions comprenant des éléments tangibles (par exemple, des produits et des services) et intangibles (par exemple, des changements d'identité, le langage utilisé). Tant les activités tangibles que les activités intangibles donnent un coup de pouce au système.

L'innovation systémique s'inspire de la réflexion conceptuelle, à quelques différences essentielles près. Premièrement, l'innovation systémique est totalement itérative, de la détection aux tests. Elle ne se contente pas de répéter ses trois premières phases, mais répète tout le cycle, comme l'illustre la figure 5. Étant donné qu'un système ne peut pas être entièrement connu, le prototypage et les tests sont essentiels pour exposer les connaissances des systèmes. Une fois que l'organisation a réalisé un prototype, elle revient à nouveau à l'étape de la détection. Par conséquent, l'innovation systémique devient une série de coups de pouce plutôt que de grands lancements de produits ou de services. Ainsi, dans l'innovation systémique, chaque action, aussi petite soit-elle, est un pas vers un avenir meilleur.

Figure 5 : Innovation systémique



Deuxièmement, l'innovation systémique peut commencer par un défi ou une occasion. L'un ou l'autre point d'entrée conduit les innovateurs systémiques à détecter une partie appropriée du système.

Troisièmement, l'innovation systémique ne se concentre pas exclusivement sur les intérêts à court terme des utilisateurs, mais sur les autres parties du système qui sont importantes pour le défi ou l'occasion. Par exemple, dans l'encadré, nous décrivons comment Suncor Énergie a relevé le défi de la remise en état. Dans le cadre de son innovation systémique, Suncor a fait participer à son analyse les employés, les communautés autochtones locales et les municipalités de la région, les groupes voués à la conservation et les scientifiques.

Quatrièmement, l'innovation systémique est guidée par la raison d'être de l'entreprise. Contrairement aux formes d'innovation traditionnelles, qui sont axées sur le problème ou l'occasion, l'innovation systémique examine et réexamine l'objectif de l'entreprise pour s'assurer que les innovations sont alignées. Dans des environnements d'affaires instables, les innovateurs peuvent s'égarer et courir après de nouveaux marchés ou des coûts inférieurs, en perdant de vue les valeurs, la mission et la raison d'être de l'entreprise.

Application de l'innovation systémique à l'exploitation pétrolière

L'exploitation des sables bitumineux au Canada crée des fosses et des bassins de décantation qui ont un impact sur l'environnement. Société énergétique de premier plan, Suncor Énergie exploite les sables bitumineux et s'efforce de remettre en état les terres qu'elle perturbe en facilitant le retour de paysages biologiquement diversifiés et d'écosystèmes naturellement durables.

Suncor atténue les perturbations en élaborant des plans détaillés de remise en état qui tiennent compte des impacts de ses activités et intègrent les enseignements tirés des dirigeants autochtones locaux et des parties prenantes de la collectivité.

Lorsque l'équipe d'innovation a recadré le problème, passant de la réparation des dommages à l'imagination d'un paysage florissant, elle a commencé à repenser également l'exploitation pétrolière. Elle s'est attachée à réduire la taille des terres perturbées afin que la nature puisse restaurer la zone plus rapidement.

Société engagée en faveur de l'innovation systémique, Suncor, travaille avec des systèmes, y compris l'environnement naturel, ce qui signifie non seulement un impact moindre sur l'environnement, mais aussi une baisse des coûts de production plus et une amélioration de la santé et de la sécurité des employés.

Pratiques clés en innovation systémique

L'innovation systémique nécessite également de nouvelles pratiques organisationnelles auxquelles les adeptes de la réflexion conceptuelle ont rarement recours. En voici quelques exemples.

1. Faire aussi un zoom arrière, pas seulement un zoom avant

Les innovateurs systémiques commencent par prendre du recul par rapport au problème ou à l'occasion. Ils font un zoom arrière à la fois sur le plan des délais (long terme), de la géographie (éloignée) et du contexte (élargi). Ils font ensuite un zoom avant pour comprendre les subtilités des processus et des mesures à prendre à court terme. Ils font continuellement des zooms avant et arrière, car cela les aide à dégager les schémas, les tendances et les facteurs contextuels au sens large, ainsi que les détails. Ce processus de zoom avant et arrière favorise le bon sens et la créativité.

2. Regarder à gauche et à droite

Les innovateurs systémiques cherchent activement à apprendre auprès de ceux qui ont des points de vue différents, et non seulement auprès de ceux qui évoluent dans le même environnement, pour s'aider à surmonter leurs préjugés et favoriser la créativité. Il est important de rechercher les points de vue qui sont souvent négligés, comme ceux des populations autochtones, des générations futures et de l'environnement naturel.

3. Chercher des schémas, et non des causalités

Les boucles de rétroaction dans les systèmes rendent difficiles la prévision et le contrôle des résultats. Les innovateurs systémiques ne s'appuient pas sur des modèles linéaires de causalité fondés sur des observations du passé; ils cherchent plutôt à reconnaître les schémas sous-jacents qui indiquent l'orientation des changements futurs. Ils n'ignorent pas les valeurs aberrantes qui compliquent l'image nette de la réalité; ils sont plutôt attentifs à celles qui pourraient contenir des informations importantes sur les structures et systèmes sous-jacents.

4. Faire preuve de prévoyance au lieu de prévoir et planifier

Les résultats étant difficiles à prévoir, les innovateurs systémiques sont conscients des limites de la prévision des résultats à long terme. Ils savent qu'il existe de multiples scénarios possibles à envisager. La prévoyance encourage les innovateurs systémiques à s'adapter et à rectifier le tir, et elle est au cœur de leur action pour façonner un avenir meilleur et prospère.



Mesure et évaluation de l'innovation systémique : Le cas de l'obligation à impact social de Rikers Island



En 2012, Rikers Island, le principal complexe pénitentiaire de la ville de New York, a émis la toute première obligation à impact social (OIS). Cette OIS visait à lutter contre la récidive chez les adolescents incarcérés à Rikers Island. Le modèle de l'OIS offrait aux investisseurs un rendement uniquement en cas de succès du projet. Les investisseurs financeraient un programme de thérapie pour les adolescents incarcérés et ne seraient remboursés que si le taux de récidive diminuait. Cependant, cette OIS n'aura finalement rien rapporté aux investisseurs.

Des chercheurs ont affirmé que l'OIS de Rikers Island a échoué parce que les responsables du projet n'avaient pas adopté une perspective systémique. Ils n'ont pas collaboré avec les agences locales pour élaborer une stratégie visant à cibler la récidive des jeunes; ils se sont concentrés sur une seule voie de réussite (la thérapie) et n'ont appliqué qu'une seule mesure de réussite (le taux de récidive). Si les responsables du projet avaient adopté une démarche d'innovation systémique, ils auraient procédé à de vastes consultations, appliqué de nombreuses interventions et utilisé plusieurs mesures de réussite, notamment la stabilité économique et l'amélioration de la santé mentale.

LES CPA : CATALYSEURS DE L'INNOVATION SYSTÉMIQUE

Même si l'innovation systémique présente de nombreux avantages, sa complexité la rend intimidante. De plus, les innovateurs systémiques ont du mal à en mesurer le succès, car les résultats et les répercussions sont souvent peu clairs, invisibles et prennent beaucoup de temps à se manifester. Parfois, l'innovation donne d'excellents résultats, mais dans certains cas, elle semble s'essouffler. Il peut être difficile de tracer des limites et de trouver des mesures; c'est pourquoi les CPA jouent un rôle si important dans l'innovation systémique.

CPA Canada estime que les CPA occupent une position unique pour relever les défis systémiques. En 2020, CPA Canada a proposé le cadre « RAID » : *Résilience + Adaptabilité + Innovation = Durabilité*⁴. Le cadre RAID intègre des pratiques systémiques et vise à garantir une valeur économique et sociale durable à long terme. Ce faisant, les CPA peuvent aider leurs organisations à être plus créatives, résilientes et adaptables, tout en élargissant leur état d'esprit pour pouvoir relier les systèmes et susciter un changement transformateur.

Les CPA peuvent jouer un rôle clé dans la mesure des effets systémiques des activités des entreprises. Ils peuvent également utiliser l'innovation systémique pour mieux comprendre les risques positifs et négatifs. Il est de plus en plus nécessaire d'appliquer le jugement humain et l'analyse des données en temps réel pour guider la prise de décision d'une manière qui complète ce que les livres comptables peuvent nous apprendre.

Ici, nous offrons des conseils spécifiques aux CPA. Pour en savoir plus, lisez l'encadré sur les services à large bande.

[4] <https://www.cpacanada.ca/-/media/site/operational/rg-research-guidance-and-support/docs/02558-rg-raid-nouvelle-mentalite-aout-2020>.

Prestation de services à large bande sur les terres autochtones

Une société de télécommunications mondiale* cherchait à offrir des services de réseau à large bande sur des terres autochtones éloignées. Si la société avait adopté une démarche d'innovation traditionnelle, elle aurait mesuré le succès au moyen de mesures traditionnelles, comme le nombre de ménages desservis et la qualité du service.

Consciente des défis systémiques auxquels ces communautés sont confrontées, elle a cherché à élargir le champ des mesures de réussite. Elle a choisi d'en apprendre davantage sur le point de vue des communautés qu'elle servait en collaborant avec une ONG autochtone.

La société a appris qu'elle devait mesurer le succès du point de vue de la communauté autochtone. Ce qui a nécessité de nouvelles sources de données, notamment des consultations communautaires, des réunions avec les dirigeants de la communauté, des visites sur place et des sondages.

Grâce à ce processus, elle a appris quelque chose de contre-intuitif. Les membres de la communauté autochtone ne voulaient pas d'un service à large bande 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 dans toutes les parties de la communauté, mais uniquement au centre communautaire, afin que les gens s'y rendent. Ils souhaitaient également protéger les connaissances et la culture autochtones (par exemple, des histoires et des chansons), en particulier pour les jeunes générations. Ces idées ont non seulement façonné le service fourni à cette communauté, mais aussi la façon dont la société a mesuré le succès dans d'autres communautés qu'elle a servies.

* Les noms réels ne sont pas divulgués.

Élargissement de la portée de ce qui est mesuré

Les organisations voient souvent le succès sous un angle étroit, en se concentrant sur l'impact matériel direct du produit, du service ou du processus sur les états financiers, à savoir le résultat. Cette priorité peut rendre l'organisation aveugle à ses impacts sur des systèmes plus larges. L'organisation peut négliger une occasion d'innover de manière à améliorer le système, ou ne pas voir comment son innovation pourrait nuire aux systèmes où elle mène ses activités.

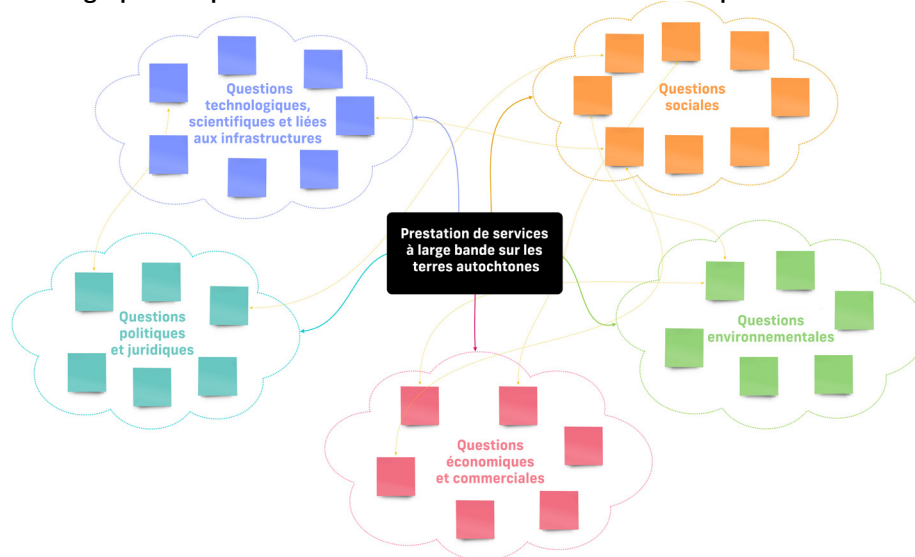
La plupart des données financières recueillies et interprétées par les CPA sont basées sur la performance passée. Ces données historiques peuvent ne pas aider à mesurer et à évaluer l'impact futur de l'innovation pendant une période de changement systémique accéléré. Les impacts systémiques sont particulièrement difficiles à comprendre à l'aide des modèles conventionnels, car ils se situent souvent en aval. Lorsque les CPA évaluent l'incidence de l'innovation, ils doivent veiller à ce que les paramètres financiers et non financiers choisis pour estimer la valeur aillent au-delà de l'orientation immédiate pour

prendre en compte les répercussions de l'innovation à court ou long terme.

Pour surmonter ces difficultés et évaluer l'incidence, il faut comprendre le système, ses interdépendances avec d'autres systèmes et les facteurs de changement. Les CPA peuvent établir des indicateurs en cartographiant les composantes à l'origine des répercussions et en comprenant les mécanismes qui entraînent les changements. Cet exercice de cartographie est particulièrement utile pour détailler l'incidence future au sens large sur le système en la divisant en composantes qui sont plus facilement mesurées et évaluées dans le présent.

La figure 6 illustre un processus de cartographie utilisé par Terry Irwin et Gideon Kossoff, du Transition Design Institute de l'Université Carnegie Mellon. Il ne s'agit que de l'un des nombreux cadres de cartographie qui existent, mais il offre un aperçu d'un nouveau rôle important que les CPA peuvent jouer dans la visualisation et la mesure des répercussions.

Figure 6 : Cartographie du problème ou de l'occasion en fonction des répercussions sur les systèmes



Modèle adapté du Transition Design Institute, Université Carnegie Mellon, 2021. Irwin/Kossoff

Des données au-delà du bilan

La mesure et l'évaluation des répercussions générales de l'innovation nécessitent des stratégies créatives pour trouver des données et repérer des indicateurs appropriés. Les CPA préfèrent les mesures qui peuvent être facilement regroupées, synthétisées, comparées et visualisées. La plupart des rapports financiers présentent ce type de chiffres.

Les CPA peuvent catalyser l'innovation systémique en élargissant les sources de données d'où ils puisent des informations, notamment les données traditionnelles et non traditionnelles, comme les anecdotes des parties prenantes, les médias sociaux et les observations des consommateurs et des communautés.

L'utilisation de l'analyse de données, notamment avec l'avènement des mégadonnées et de l'intelligence artificielle, est une possibilité de croissance. De grands volumes de données peuvent permettre aux analystes de faire un zoom arrière pour révéler des schémas difficiles à voir avec un nombre limité de points de données. Lorsque des anomalies s'en dégagent, les analystes peuvent faire un zoom avant pour en voir les moindres détails. L'analyse des mégadonnées requiert de nouvelles compétences, comme apprendre à poser les bonnes questions pour interroger les données et déterminer le bon niveau de détail pour l'analyse de données.

Les CPA doivent également être à l'écoute de données nouvelles et souvent difficiles à voir, provenant de sources inédites, qui peuvent les aider à se faire une idée plus complète de la réalité. Ils peuvent sortir de leurs salles de réunion et délaissier leurs écrans d'ordinateur

pour interagir plus directement avec les parties prenantes et les communautés. L'une des leçons importantes à retenir sera celle d'une meilleure compréhension de ce à quoi ressemble le succès selon différentes perspectives. L'encadré ci-dessus décrit une société de télécommunications qui a travaillé en collaboration avec une ONG autochtone et compris la nécessité d'écouter les histoires et les chansons des membres de la communauté autochtone. Les idées générées par ces activités peuvent stimuler les innovations des entreprises, car ces dernières ne cherchent pas seulement à obtenir des rendements financiers, mais à obtenir ces rendements tout en répondant aux besoins de la communauté.

Les CPA sont des gardiens très respectés de la fiabilité et de l'intégrité des données. À mesure qu'ils explorent différentes sources de données et des ensembles de données plus importants, ils doivent actualiser leur compréhension de la fiabilité des données. Traditionnellement, les données utilisées dans les analyses et les rapports financiers sont fiables en raison de la rigueur et des contrôles appliqués par les CPA et les systèmes informatiques financiers. Les CPA qui dirigent la mise en œuvre de l'innovation systémique devront adopter de nouvelles stratégies et compétences qui s'appliquent aux nouveaux types de données recueillies à partir de sources non traditionnelles.

L'innovation systémique exige d'écouter tous les types de personnes, pas seulement les consommateurs. Elle exige d'embrasser des valeurs et des perspectives différentes des siennes, et de remettre en question ses hypothèses.

Communication de diverses manières

Les CPA sont des courtiers en connaissances de grande confiance au sein de leurs organisations. En tant qu'innovateurs systémiques qui puisent des données dans un large éventail de sources, ils peuvent jouer un rôle important dans la communication de l'importance des données aux hauts dirigeants. Ils pourraient être chargés de faire comprendre que la valeur ou la signification ne peut être représentée uniquement par des chiffres ou indépendamment de leur contexte élargi. Dans de tels cas, les CPA peuvent utiliser le langage de l'innovation systémique comme outil de communication pour expliquer le changement fondamental de la mentalité de l'entreprise qu'ils préconisent.

En embrassant la complexité, les innovateurs systémiques pourraient avoir du mal à saisir l'ensemble du tableau dans une seule diapositive PowerPoint. Même le format linéaire d'un rapport peut présenter des difficultés de communication

lorsque de plus en plus de facteurs systémiques sont pris en considération. Les histoires et les anecdotes peuvent être un outil très efficace pour transmettre des messages complexes dans un format condensé (peu d'outils de communication ont davantage passé l'épreuve du temps que celui-là). Les aides visuelles comme les graphiques et les infographies sont d'autres outils importants qui permettent de combiner les chiffres avec d'autres types d'informations. Il existe un nombre croissant de logiciels permettant de créer des messages visuels.

Les CPA devraient rechercher les schémas que les autres ne voient pas et faire preuve de créativité dans la manière dont ils en expliquent la signification. En tant qu'innovateurs systémiques, ils compléteront leur rôle consistant à rendre compte de ce qui s'est passé, à la lumière des données numériques, par une vision de ce qui nous attend. La communication est une contribution proactive à la santé d'une organisation.

Conclusion

L'innovation systémique gagne en popularité, car les dirigeants d'entreprise reconnaissent de plus en plus qu'ils font partie de systèmes difficiles à anticiper et à modifier. Ils se rendent compte que les changements à l'échelle du système posent des risques cachés, mais créent aussi des possibilités qui peuvent donner lieu à des innovations à la fois bonnes pour les organisations et les systèmes plus larges dans lesquels elles sont intégrées, dont les systèmes social, environnemental et économique.

Plus profondément, l'innovation systémique est perçue comme pouvant influencer l'évolution des systèmes. Les dirigeants comprennent la nécessité d'un apprentissage agile, de nouveaux modes de pensée, de nouveaux outils et d'une meilleure compréhension des systèmes afin de pouvoir innover selon des visions communes d'un avenir meilleur.

Innovation North développe certains de ces outils, en s'appuyant sur les meilleures recherches dans le domaine et en co-crédant les idées avec des associés. CPA Canada est l'un de ces associés, et cette association cherche activement à innover la profession comptable et le processus d'innovation lui-même. Au cours des prochaines années, nous transformerons ces principes généraux en orientations et outils spécifiques que les CPA pourront utiliser.

Les modèles d'innovation doivent être revus et corrigés pour répondre aux grands défis du XXI^e siècle. Les CPA doivent adapter leurs rôles pour s'aligner sur l'organisation de l'avenir, surtout en ce qui concerne l'innovation en entreprise. L'innovation systémique offre aux CPA avant-gardistes la possibilité de transformer des systèmes vastes et complexes d'une manière qui non seulement profite à leurs organisations, mais qui est également durable sur le plan environnemental et social.



INNOVATION NORTH

Innovation North est alimentée par la conviction que les entreprises peuvent créer un avenir où les entreprises et la société prospèrent. Créée en 2019, Innovation North est la seule collaboration qui met en relation les chercheurs en innovation systémique avec les grandes entreprises pour les aider à intégrer la pensée systémique dans leur stratégie d'entreprise à travers leurs pratiques d'innovation. innovationnorth.ca



Comptables professionnels agréés du Canada

(CPA Canada) travaille en collaboration avec les ordres de CPA des provinces, des territoires et des Bermudes, et représente la profession comptable canadienne sur les scènes nationale et internationale. La profession canadienne peut ainsi faire la promotion de pratiques exemplaires, favorables aux entreprises et à la société en général, et préparer ses membres aux défis posés par un contexte en évolution constante, marqué par des changements sans précédent. Forte de plus de 220 000 membres, CPA Canada est l'une des plus grandes organisations comptables nationales au monde. cpacanada.ca

Avertissement

Le présent rapport est le résultat d'une collaboration entre CPA Canada et Innovation North. Vous y trouverez des indications ne faisant pas autorité.

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

