

RÉSILIENCE + ADAPTABILITÉ + INNOVATION = DURABILITÉ

Le cadre RAID, reflet d'une nouvelle mentalité



Mai 2020

La pandémie mondiale, la volatilité des marchés, les progrès technologiques et les changements environnementaux sont autant d'événements qui bousculent pratiquement toutes les entreprises canadiennes, parfois d'une façon sans précédent. Votre capacité à vous renouveler pour tirer votre épingle du jeu dépend en grande partie de votre état de préparation face à ces changements. Êtes-vous fin prêts à saisir les nouvelles occasions qui se présentent, ou complètement dépassés par la situation?

Dans un cas comme dans l'autre, bâtir une organisation durable, agile et capable de s'adapter exige un esprit novateur, tant chez les CPA que chez les dirigeants. Ils peuvent ainsi mieux affronter tout événement perturbateur susceptible de se produire.

CPA Canada a élaboré son cadre RAID pour vous aider à considérer et à évaluer vos propres compétences, ainsi qu'à orienter l'évaluation que fait votre organisation de sa propre situation sur le plan de la résilience, de l'adaptabilité et de la capacité d'innover face au changement. Le concept RAID est exprimé sous la forme d'une équation :

$$\begin{array}{c} \text{Résilience} \\ + \text{ Adaptabilité} \\ + \text{ Innovation} \\ \hline \text{Durabilité} \end{array}$$

En définissant ce qui constitue une entreprise durable, le cadre RAID permet d'approfondir l'analyse de la durabilité au-delà des pratiques de l'entreprise en matière de questions environnementales et sociales. Le cadre RAID englobe toutes les décisions stratégiques à prendre pour ajouter de la valeur à l'entreprise et soutenir sa croissance à long terme en périodes de grands changements non définis. Pour l'organisation, ce vaste exercice donne lieu à des actions quotidiennes visant à transformer ses méthodes, sa philosophie, sa croissance et sa préparation aux perturbations éventuelles. Ce concept élargi de ce qu'est une entreprise durable est au cœur même du cadre RAID, qui trouve un nouveau sens à la lumière des récents événements dans le monde.

Le changement est constant, mais la force du changement actuel n'a rien de normal

2005

Il y a 15 ans, auriez-vous pensé que les inondations et les incendies de forêt dévastateurs seraient si fréquents qu'ils ne feraient plus les manchettes? Ou encore, que vous pourriez voir, sur votre appareil de poche, ces catastrophes se déchaîner en temps réel?

2010

Il y a 10 ans, auriez-vous pensé inviter des annonceurs à se rendre sur votre page de médias sociaux simplement à partir d'un article publié en ligne?

2015

Il y a 5 ans,, auriez-vous pu imaginer qu'un réseau d'appareils intelligents créerait un « internet des objets » et vous fournirait des renseignements sur vos clients sans aucune intervention humaine?

2020

Aujourd'hui, nous luttons contre une pandémie mondiale qui provoque une paralysie presque complète de l'économie et plombe de nombreuses entreprises. À elle seule, elle pourrait anéantir des secteurs d'activités, mais aussi en faire éclore de nouveaux.

L'information contenue dans les pages suivantes apporte des précisions sur l'équation RAID afin d'atteindre l'état d'esprit qui vous permettra, à vous et à votre organisation, d'explorer des possibilités et de gérer des risques jusqu'ici inconnus. Le cadre RAID vous aidera à mieux comprendre la façon dont les changements omniprésents peuvent influencer sur quasiment chaque aspect de vos activités, notamment vos produits, vos clients et vos chaînes d'approvisionnement. Il vous mènera vers des ressources qui aideront votre organisation à prendre des mesures pour devenir une entreprise réellement durable.

Beaucoup d'organisations doivent apprendre à composer avec la vitesse des changements, que ceux-ci résultent de la pandémie ou d'autres bouleversements. Ces jours-ci, nombre d'entreprises toujours en activité ont dû adopter le commerce en ligne du jour au lendemain. Désormais, la vente en ligne est plus qu'une option pratique; elle est une solution incontournable. Le virage s'est d'ailleurs amorcé il y a une décennie. Pensons à l'industrie du taxi par opposition à Uber et Lyft, au modèle d'affaires traditionnel de l'industrie du voyage par opposition à Expedia et Travelocity, aux professionnels du recrutement de personnel par opposition à Monster et Indeed, et même aux comptables spécialisés en impôt des particuliers par opposition aux

services en ligne comme ImpôtSimple. Les entreprises de location de films et de câblodistribution, les disquaires et les libraires ont soit changé de modèle d'affaires, soit été dépassés par la concurrence. Même les gros canons comme les banques canadiennes se ressentent de l'arrivée de services de paiement comme Apple Pay – sans compter que la technologie de la chaîne de blocs pourrait aussi leur nuire.

Le rythme du changement est non seulement effréné, mais il s'accélère. Tandis qu'un nouveau monde se dessine, nous sommes invités à trouver des pistes en faisant appel au cadre RAID pour favoriser davantage une économie et un développement durables.

Piloter l'organisation dans un contexte de perturbation, grâce au cadre RAID

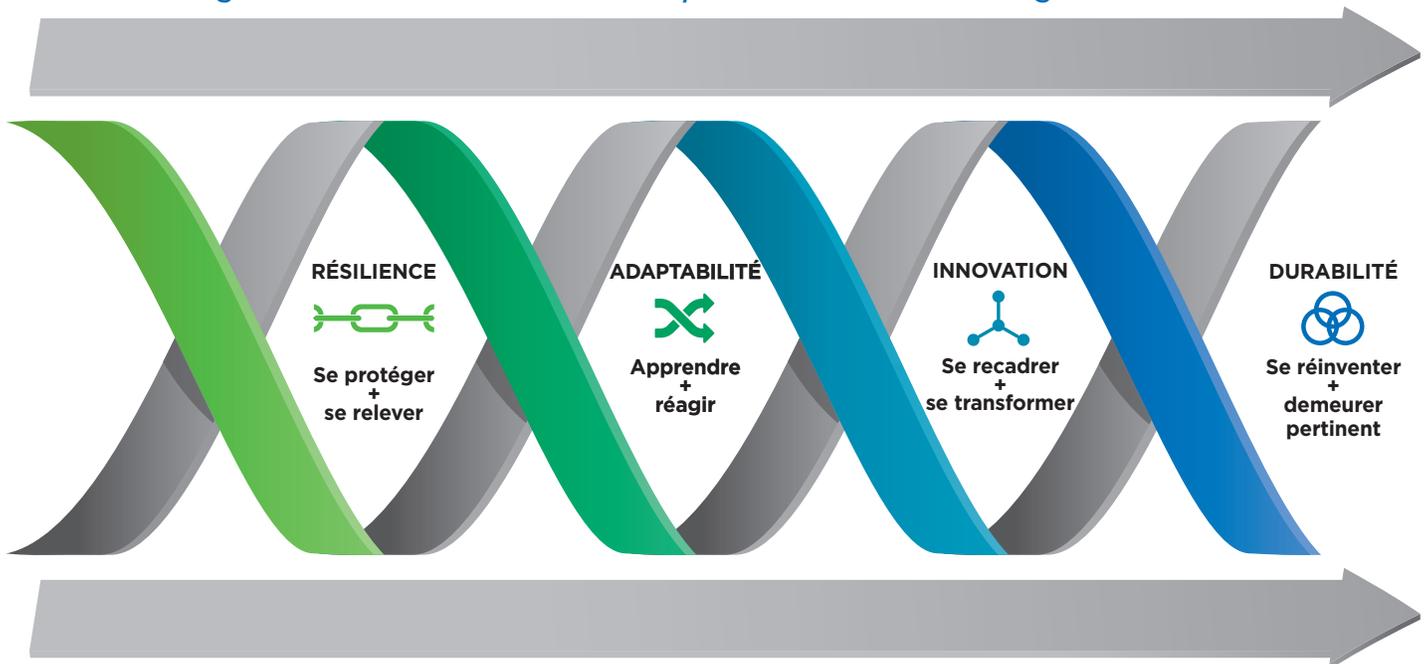
Résilience + Adaptabilité + Innovation = Durabilité

Bien que nous disposions d'outils de prévision, il est extrêmement difficile de prédire les changements à venir. L'adage « On ignore ce qu'on ignore » est peut-être plus vrai que jamais. La viabilité à long terme de votre organisation est tributaire de sa capacité à :

- faire preuve de résilience face à l'incertitude;
- adapter ses pratiques commerciales aux pressions concurrentes du marché;
- innover continuellement avec des idées originales afin de créer une valeur durable à long terme.

Le cadre RAID fait appel à ces trois aptitudes (figure 1) pour tirer parti du changement.

Figure 1 : Le cadre RAID devrait faire partie de l'ADN de votre organisation





Résilience = Se protéger + se relever

La résilience s'entend de la capacité de gérer les risques et de se remettre rapidement des bouleversements et 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 organisations et leaders résilients ont compris que le changement est inévitable, qu'il est souvent imprévu et qu'il vient habituellement de l'environnement externe. Sachant cela, ils consacrent leurs efforts à renforcer en amont la capacité de l'organisation à réagir aux imprévus. En bref, les organisations résilientes ont la souplesse nécessaire pour gérer les risques et pour faire face au changement. Les effets dévastateurs de la pandémie et la paralysie presque complète de l'économie mondiale mettent plus que jamais notre résilience à l'épreuve.



Adaptabilité = Apprendre + réagir

L'adaptabilité, c'est le processus d'adaptation aux changements internes ou externes, ou les deux, en modifiant sans délai les pratiques et les façons de faire habituelles. Les entreprises les plus adaptables tirent parti du changement pour apprendre. Elles adoptent une structure maniable, fluide et décentralisée qui permet la prise de décisions à tous les échelons. Les leaders qui ont une capacité d'adaptation adoptent une stratégie qui consiste à apprendre, à désapprendre et à réapprendre, car ils savent qu'il faut sans cesse se réinventer pour réussir dans le contexte actuel. En un mot, les organisations doivent avoir la souplesse nécessaire pour savoir lire les signes et s'adapter rapidement. Citons en exemple les fabricants de pièces automobiles qui produisent maintenant des respirateurs, et les brasseurs de bière qui se sont lancés dans la production de désinfectant pour les mains.



Innovation = Se recadrer + se transformer

L'innovation, que l'on peut définir comme la capacité à utiliser des idées nouvelles pour créer de la valeur durable, suppose que l'on prenne des risques et que l'on ébranle le statu quo en réalisant des projets inédits et perturbateurs. Les organisations et leaders innovants doivent oser bousculer l'idée reçue que le changement doit être progressif : c'est l'ADN même de l'organisation qui doit être revu à la lumière d'idées originales. En bref, les organisations doivent faire preuve de créativité pour anticiper et saisir les occasions et pour tirer parti du changement. Nous ne savons pas encore quelle sera notre réalité après la crise actuelle, mais il y a fort à parier qu'elle ne ressemblera en rien à celle d'avant. Les sociétés énergétiques continueront-elles d'innover et sauront-elles s'adapter pour créer des solutions à faibles émissions de carbone? Assisterons-nous à une métamorphose de notre économie et de nos entreprises lorsque nous aurons traversé cette épreuve?

Ensemble, ces trois aptitudes auxquelles le cadre RAID fait appel sont le fondement d'une approche intégrée à une prise de décisions stratégiques qui privilégie la durabilité à long terme de l'entreprise. En appliquant l'approche RAID à leurs activités quotidiennes d'analyse, de planification et de mise en œuvre, les organisations peuvent opérer un changement profond.

Mise en train : gérer l'entreprise selon l'approche RAID

Adopter la mentalité RAID, c'est s'engager dans un parcours qui vous sera propre, à vous et à votre organisation. Il n'y a pas de chemin direct allant du point A au point B, et il n'y a pas de véritable ligne d'arrivée. L'apprentissage et l'amélioration continus sont essentiels. De façon générale, pour gérer le changement et adopter le cadre RAID, on doit :



Une des étapes les plus importantes est d'établir un véritable dialogue sur le changement et les perturbations au sein de l'organisation, idéalement avec la haute direction dans un premier temps. S'il n'est pas possible d'établir le dialogue directement avec l'équipe de direction, commencez à discuter de façon ciblée avec les gens dans votre sphère d'influence au sein de l'organisation, puis cherchez des occasions d'élargir la discussion au fil du temps.

En adoptant le cadre RAID, les CPA se placent dans une position unique pour amener les organisations qu'ils servent à se doter d'une approche cohérente pour favoriser la durabilité de l'organisation. Les CPA sont passés maîtres dans l'art de traiter

de l'information complexe et de comprendre la réalité qui sous-tend les chiffres. Dans le monde d'aujourd'hui, qui évolue vite et est axé sur les données, ce sont là des compétences d'une valeur inestimable. En faisant appel à ces compétences pour approfondir la discussion sur la résilience, l'adaptabilité et l'innovation de l'organisation, les CPA peuvent aider les entreprises de tous types à tenir compte de l'incidence des changements continus et des perturbations sur l'entreprise, ainsi que des possibilités qu'ils présentent.

Le cadre RAID et le projet Voir demain de CPA Canada

Le cadre RAID est étroitement lié au projet de CPA Canada axé sur l'avenir, soit le projet « [Voir demain : Réimaginer la profession](#) ». Comme son nom le suggère, le projet vise à étudier les effets que les changements plus perturbateurs ont sur la profession et l'écosystème comptables, notamment les comptables, les organisations qui font appel à leurs services et le milieu des investisseurs. Le projet « Voir demain » remet en question le statu quo en examinant les façons dont la profession comptable devra se transformer pour répondre aux besoins d'un milieu des affaires qui évolue rapidement. Depuis plus de cent ans, la profession comptable a développé sa crédibilité en fonction de la capacité de ses membres à synthétiser de grandes quantités d'information sur les opérations des organisations. Ainsi, les CPA proposaient des interprétations et produisaient des rapports bien ordonnés et réfléchis qui permettaient de formuler des prévisions au sujet de la performance future. Maintenant, notre approche traditionnelle, axée sur le passé et la présentation d'information sur des événements qui se sont déjà produits, doit changer; nous devons travailler en temps réel, dans une optique prospective.

Heureusement, comme le démontre l'histoire de la profession, les CPA savent tout naturellement s'adapter à l'évolution du contexte des affaires.

Pour de plus amples renseignements ou pour toute question de nature générale, veuillez nous écrire à raise@cpacanada.ca. Pour en savoir plus sur la façon de mettre en pratique la mentalité RAID, consultez les ressources suivantes de CPA Canada :

Résilience

- « RAID : Les entreprises durables, reflet d'une nouvelle mentalité »
- « Série de vidéos "Contemporary matters" : Réussir grâce à la résilience et à l'adaptabilité »

Adaptabilité

- « *Adaptation et résilience aux changements climatiques : Rôle clé des CPA* »

Innovation

- « Sidewalk Labs et ses données : dilemme », *Pivot*
- « Les données "alternatives", nouvelle arme secrète des investisseurs », *Pivot*

Étude de cas sur le programme de revente de meubles de IKEA

IKEA rehausse la valeur de sa marque grâce au cadre RAID

Le programme Revendez-les de IKEA est un excellent exemple de la mise en œuvre du cadre RAID.

Résilience

Il y a plusieurs années, l'entreprise a pris conscience du fait que l'évolution des attentes des consommateurs constituait une menace pour son modèle d'affaires. Le populaire détaillant était confronté de plus en plus aux réactions négatives de consommateurs, mécontents de le voir contribuer de manière disproportionnée à remplir les dépotoirs en vendant des produits abordables qui, par définition, ont une durée de vie relativement courte. Sa proposition de valeur autrefois admirée, qui consistait à proposer des produits bien conçus, accessibles même aux petits budgets, subissait désormais des pressions en raison des préoccupations croissantes à l'égard de l'environnement.

Au lieu de faire fi des plaintes, IKEA a choisi d'accroître sa résilience à long terme en intégrant ces perspectives dans son plan d'affaires.

Adaptabilité

Le programme Revendez-les de IKEA est un élément brillant du plan d'adaptation de l'entreprise à sa nouvelle réalité. Au lieu de modifier sa proposition de valeur fondamentale, IKEA l'a élargie, tout simplement. L'entreprise permet aux clients inscrits à son programme de fidélisation de revendre certains types d'articles en bon état au magasin de leur choix en échange d'un crédit, puis elle revend ensuite ces articles au rabais. Ce programme permet à IKEA de répondre aux préoccupations des consommateurs en prolongeant le cycle de vie des produits; de plus, il rehausse la crédibilité de la marque en démontrant que l'entreprise se soucie de l'environnement, génère un nouveau flux de revenus et suscite un nouvel intérêt marketing.

Innovation

C'est l'esprit d'innovation qui est à l'origine du programme Revendez-les et du plan global de durabilité à long terme de IKEA. L'entreprise a déclaré qu'elle ne produira aucun déchet d'ici un peu plus d'une décennie. Pour atteindre cet objectif, elle devra trouver de nouvelles façons de réfléchir à la clientèle, à la conception des produits, aux matériaux et aux déchets. « Nous ne nous concentrons pas vraiment sur les déchets comme tels, explique Brendan Seale, responsable de la durabilité de IKEA Canada. En fait, nous voyons les matériaux comme des ressources et nous cherchons à en maximiser la valeur. »

À PROPOS DE CPA CANADA

Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) représente la profession comptable canadienne sur les scènes nationale et internationale. Vu la grande complexité de l'écosystème comptable mondial, CPA Canada s'emploie à rassembler, à expliquer, à publier et à diffuser toute l'information utile pour faire avancer la profession. L'organisation travaille étroitement avec les ordres de CPA des provinces, des territoires et des Bermudes afin de promouvoir les pratiques exemplaires, dont bénéficient les entreprises et la société dans son ensemble. Forte de plus de 217 000 membres, CPA Canada est l'une des plus grandes organisations comptables du monde. Elle soutient l'établissement des normes de comptabilité, d'audit et de certification, appuie le développement économique et sociétal dans l'intérêt public et élabore des documents de réflexion de pointe ainsi que des documents de recherche et d'orientation, en plus de proposer des programmes de formation. cpacanada.ca

AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par les Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

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

© 2020 Comptables Professionnels Agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette 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 method) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2
TÉL. : 416 977.3222 TÉLÉC. : 416 977.8585
CPACANADA.CA