

Planifier à l'aide de scénarios

APPLICATION D'UN PROCESSUS EN SIX ÉTAPES DANS VOTRE ORGANISATION

David A.J. Axson

Quel est l'enjeu?

L'incertitude, l'instabilité et l'imprévisibilité caractérisent l'environnement dans lequel évoluent la plupart des organisations aujourd'hui.

Pourquoi est-ce important?

La méthode remet en question la façon dont une organisation prend des décisions clés, ce qui renforce le besoin d'élaborer et de mettre en œuvre un modèle solide de prise de décisions.

Que peut on faire?

La méthode des scénarios offre un cadre structuré pour évaluer les liens entre la réalité d'aujourd'hui et ce qui pourrait arriver demain.

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

LIGNES DIRECTRICES

TABLE DES MATIÈRES

Les applications de la méthode des scénarios	2
Signification du cadre RAID et application à la planification à l'aide de scénarios	4
Étape 1 : Définir les objectifs et la portée	7
Étape 2 : Définir les inducteurs clés	8
Étape 3 : Recueillir et analyser les données	9
Étape 4 : Élaborer des scénarios	10
Étape 5 : Appliquer les scénarios	14
Étape 6 : Maintenir et mettre à jour les scénarios	15
Les facteurs de risque associés à la méthode des scénarios	16
Résumé	19
Sources d'information supplémentaire	19

Les applications de la méthode des scénarios

La méthode des scénarios est utile dans toute situation qui implique un haut degré d'incertitude par rapport à l'avenir et pourrait modifier nettement les stratégies, les plans ou les décisions d'une organisation. Il s'agit d'un moyen, pour les gestionnaires, de visualiser l'avenir et d'évaluer de quelle façon ils réagiraient à différentes situations. La méthode des scénarios est particulièrement appropriée pour aider les organisations à comprendre les différentes manières dont pourraient évoluer les environnements qui sont complexes ou qui changent rapidement.

Pour être efficace, la méthode des scénarios doit être centrée sur un élément en particulier : il s'agira idéalement d'une question ou d'une préoccupation importante qu'il faut comprendre ou à laquelle il faut répondre. Celle-ci peut être très précise (par exemple, « Devrions-nous pénétrer le marché chinois? ») ou assez vaste (par exemple, « Quelles sont les répercussions de la réduction de la dépendance aux énergies fossiles? »). Dans un cas comme dans l'autre, de nombreuses variables pourraient modéliser l'avenir, et cela rend difficile l'élaboration d'un seul scénario sur lequel fonder les décisions qui doivent être prises.

Si l'on retourne quelques années en arrière, on constate que certaines situations se prêtaient bien à la méthode des scénarios (voir le [tableau 1](#)).

Dans chacun de ces cas, il est évident :

- que la performance passée n'était vraisemblablement pas un indicateur utile de la performance future, ce qui signifie que les techniques de prévisions traditionnelles fondées sur les tendances ont une portée limitée;
- qu'un certain nombre de scénarios plausibles pouvaient se concrétiser, compte tenu de l'information connue à ce moment-là; les participants sur le marché avaient avantage à adapter rapidement leurs stratégies et leurs plans à l'évolution des conditions.

TABLEAU 1 : APPLICATIONS DE LA MÉTHODE DES SCÉNARIOS

SECTEUR D'ACTIVITÉ ET PÉRIODE	INDUCTEURS D'INCERTITUDE	EXEMPLE : SCÉNARIO A	EXEMPLE : SCÉNARIO B
Automobile à partir de 2005	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance de la demande dans les marchés émergents • Législation sur les émissions de carbone • Percées technologiques dans la motorisation hybride, les piles à combustible et les carburants de remplacement 	<p>Évolution lente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prix du pétrole modérés • Adoption lente de modes d'énergie plus propres et de la motorisation hybride • Performance améliorée des moteurs de fabrication traditionnelle • Mesures incitatives de l'état limitées en raison de la morosité de l'économie et du niveau de la dette publique 	<p>Révolution qui entraîne des perturbations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maintien de prix élevés du pétrole • Réduction obligatoire des émissions sur une période relativement courte avec imposition d'amendes en cas de non-conformité • Émergence de quatre entreprises mondiales (par rapport à huit au départ) • Avancées technologiques rapides dans le domaine des piles à combustible • Création de différents réseaux de ravitaillement financés par l'état

SECTEUR D'ACTIVITÉ ET PÉRIODE	INDUCTEURS D'INCERTITUDE	EXEMPLE : SCÉNARIO A	EXEMPLE : SCÉNARIO B
Chine à partir de 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilité politique • Tolérance en matière de liberté économique • Politique sur les échanges commerciaux • Programme législatif 	La Chine au premier rang <ul style="list-style-type: none"> • La Chine dirige le développement d'une communauté économique asiatique établie sur le modèle de l'Union européenne et réunissant le Japon, l'Inde, la Corée et les autres nations du Sud-Est asiatique. • Investissements massifs aux États-Unis et en Europe 	Retour à l'époque de MAO <ul style="list-style-type: none"> • La Chine restreint les flux des échanges commerciaux. • Elle se départit de ses avoirs en dollars américains. • Elle ferme son économie pour revenir au communisme pur et dur; démantèle Hong Kong et prend le contrôle de Taipei et du Myanmar. • Elle s'engage dans une guerre du pétrole avec la Russie pour assurer son approvisionnement.

La planification à l'aide de scénarios peut également constituer un précieux complément au processus de gestion des risques d'une organisation, parce qu'elle favorise la gestion des risques plutôt que l'évitement des risques. Sans la possibilité de mettre à l'essai des plans selon différents scénarios, les organisations n'ont aucun moyen de savoir à quel moment elles ne prennent pas assez de risques ou, au contraire, à quel moment elles en prennent trop. La possibilité d'évaluer toute une série de résultats permet à une organisation de savoir si elle a atteint un équilibre optimal entre le risque qu'elle peut tolérer et la performance qu'elle vise. Par exemple, en 2006, il aurait été très plausible d'élaborer pour le marché américain de l'habitation un scénario décrivant un contexte où l'augmentation continue du prix des maisons au cours des 10 dernières années serait interrompue pendant un certain temps, étant donné l'amenuisement du bassin d'acheteurs solvables et de la disponibilité du crédit. Au début de 2007, on pouvait voir très nettement que ce scénario allait se concrétiser, et toute entreprise ayant élaboré un tel scénario aurait pu agir de façon à éviter le pire au cours de la crise économique qui a suivi.

Jusqu'à tout récemment, la méthode des scénarios était généralement utilisée dans le cadre du processus de planification stratégique; cependant, de nombreuses organisations appliquent maintenant cette technique à la prise de décisions tactiques et opérationnelles.

Voici quelques exemples :

- les décisions d'investissement, notamment la construction de nouvelles usines, l'ouverture de nouveaux points de vente au détail et la mise à niveau des équipements;
- les décisions en matière de stratégies de marché (concernant l'entrée sur les marchés et la sortie des marchés), le marketing par segment et la stratégie de réseaux;
- les décisions de financement fondées sur des scénarios concernant la qualité ou la disponibilité du crédit, les taux d'intérêt et l'évaluation des capitaux propres;
- les décisions de ressources humaines portant sur l'emplacement, le réservoir de main-d'œuvre, les pratiques en matière de rémunération et les coûts des avantages sociaux.

L'élaboration d'un projet de scénarios

Les scénarios représentent une manière de comprendre les forces à l'œuvre aujourd'hui (par exemple, la démographie, la mondialisation, les changements technologiques, le développement durable, la biotechnologie) qui façonneront l'avenir.

On compte quatre grands types de scénarios :

1. **Social** : par exemple, quelles sont les répercussions de la croissance de l'obésité?
2. **Économique** : par exemple, quelle sera l'influence de la croissance économique rapide de la Chine et de l'Inde sur les marchés mondiaux?
3. **Politique** : par exemple, de quelle façon l'expansion de l'Union européenne changera-t-elle le pouvoir politique des États souverains au sein de l'Union?
4. **Technologique** : par exemple, quelle sera l'incidence de l'adoption croissante des téléphones intelligents sur les ordinateurs de bureau et les ordinateurs portables?

Comme la plupart des autres techniques de gestion, la méthode des scénarios ne vise pas uniquement la qualité des résultats obtenus à l'issue de l'exercice. Elle vise aussi à servir d'outil éducatif pour les gestionnaires qui participent au processus :

- en les sensibilisant davantage aux répercussions sur l'incertitude, et
- en leur permettant de comprendre comment leur comportement et leurs décisions changeront selon différentes conditions.

Un projet de scénarios complet du point de vue technique n'a pas beaucoup de valeur si l'apprentissage et les répercussions ne sont pas compris, acceptés et utilisés par l'équipe de direction d'une organisation. Shell Oil a été parmi les premières entreprises à utiliser la méthode des scénarios. Elle publie ses scénarios sur son site Web. Voici le point de vue de Shell sur la méthode des scénarios : « Les bons scénarios sont ceux qui explorent le possible, pas seulement le probable; ceux qui lancent un défi constructif aux utilisateurs, qui dépassent les schémas établis et qui aident les gens à se préparer aux changements importants qui vont survenir. Ils offrent un contexte de débat utile, qui débouchera sur de meilleures politiques et stratégies, ainsi que sur une compréhension commune des mesures à prendre et un engagement de toutes les parties envers celles-ci. »

Signification du cadre RAID et application à la planification à l'aide de scénarios

Le contexte économique mondial actuel est le théâtre d'un monde des affaires en constante mutation. Certains changements sont si marqués qu'ils n'échappent à personne, tandis que d'autres peuvent s'opérer subrepticement au fil des ans, jusqu'à ce qu'on ne puisse plus les ignorer.

Heureusement, la planification à l'aide de scénarios est l'une des nombreuses tactiques que peut appliquer l'organisation pour être en mesure de composer avec ces défis constants. Cette méthode permet à l'organisation de réagir aux forces externes du marché et de canaliser ses efforts en l'amenant non pas à réagir en éteignant des « feux » ou en gérant des « crises », mais à se concentrer sur ce qui lui importe le plus : ses clients ou ses principales parties prenantes.

CPA Canada a mis au point un outil utile qui illustre l'importance de la planification à l'aide de scénarios et facilite sa mise en œuvre : le cadre RAID (Résilience + Adaptabilité + Innovation = Durabilité). Ce cadre peut guider l'organisation (ou l'entreprise) dans l'élaboration d'une stratégie unique visant à lui procurer un avantage durable. Les inducteurs clés de ce cadre sont exposés ci-après.

Dans le contexte actuel marqué par des perturbations et des bouleversements perpétuels, l'organisation doit faire preuve de **résilience**. Elle doit être en mesure de réagir rapidement aux changements externes imprévus qui se produisent constamment, tout en poursuivant ses activités normales et courantes. La planification à l'aide de scénarios lui permet de recentrer ses efforts sur ce qui est important au fur et à mesure que ces crises surviennent et d'isoler activement ces problèmes de manière à ne pas perdre de vue son orientation stratégique et à demeurer consciente des enjeux.

L'organisation doit, plus que jamais, faire preuve d'**adaptabilité** aux changements constants du marché qui surviennent dans l'environnement concurrentiel. Compte tenu de cet environnement en évolution, elle doit avoir la souplesse nécessaire pour pouvoir réagir « proactivement » à tout changement lié à l'environnement concurrentiel ou au marché. Or, la planification à l'aide de scénarios fournit des méthodes lui permettant de s'adapter à ces changements.

La prospérité et la pérennité de l'organisation reposent principalement sur les possibilités d'**innovation** qui s'offrent à elle. C'est toutefois un des aspects que bon nombre d'organisations omettent d'explorer ou d'exploiter de manière adéquate. La planification à l'aide de scénarios est un des outils que celles-ci peuvent mettre à profit pour communiquer l'importance de l'innovation dans l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et opérationnels.

L'adoption de ces inducteurs en tant qu'éléments clés de leurs plans et décisions stratégiques et opérationnels confère aux organisations (ou aux entreprises) un avantage concurrentiel **durable**. Grâce à l'action combinée d'inducteurs de succès reposant sur la résilience, l'adaptabilité et l'innovation, les organisations sont à même de mettre au point une stratégie unique et efficace aux fins de l'adoption et de la mise en œuvre de la planification à l'aide de scénarios examinée dans les présentes lignes directrices.

Pour débiter

Le succès d'un programme repose sur deux conditions préalables :

1. obtenir l'engagement de la haute direction au début du processus;
2. sélectionner les bons participants.

Le soutien de la haute direction est obtenu lorsque les conditions suivantes sont remplies :

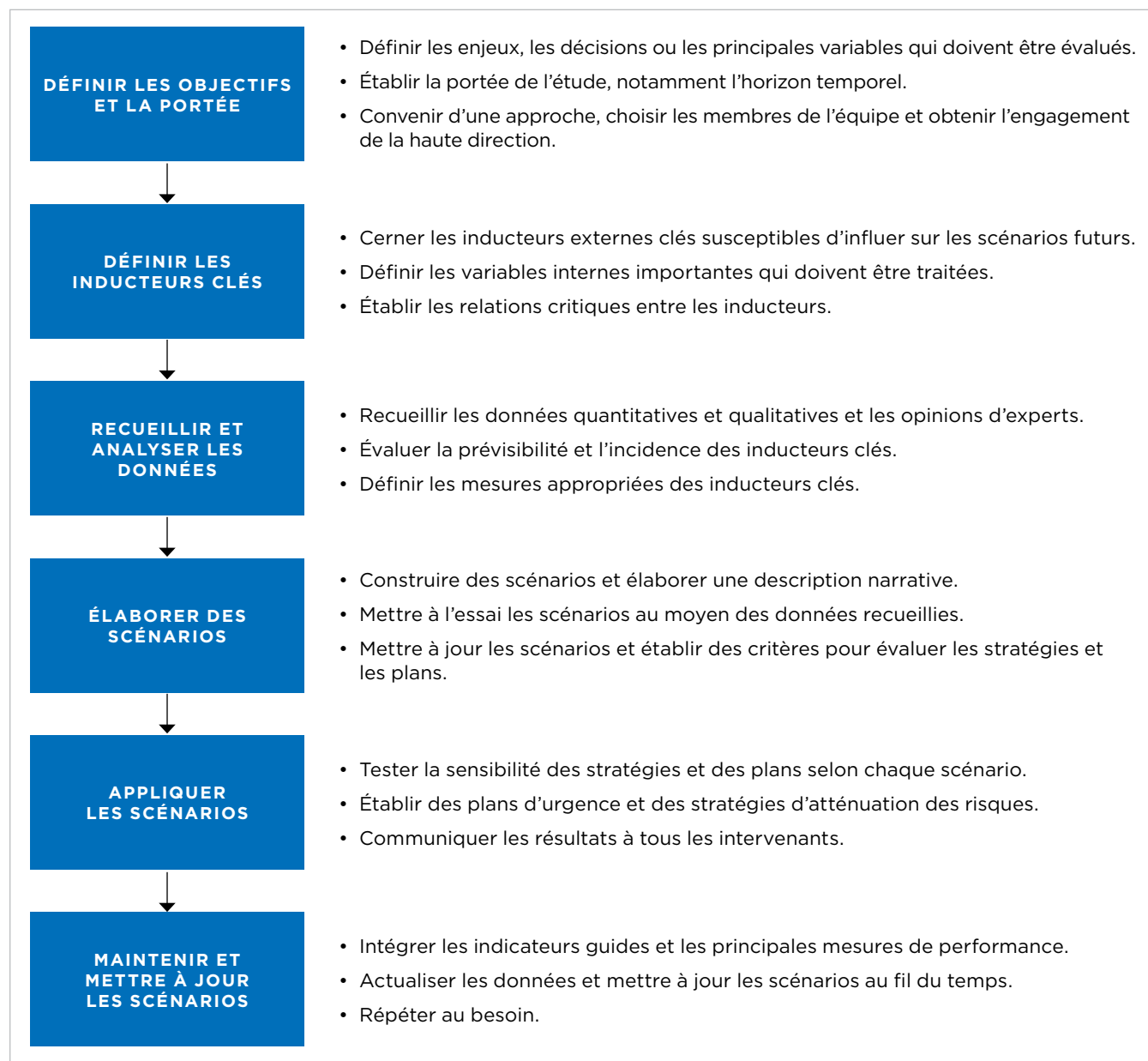
- le programme est parrainé par un membre de l'équipe de direction;
- les objectifs et la portée du programme sont acceptés par l'équipe de direction;
- l'équipe de projet tient la haute direction informée et maintient l'engagement de celle-ci pendant toute la durée du processus.

L'équipe de projet chargée d'élaborer les scénarios doit :

- être à l'aise avec l'ambiguïté;
- connaître l'environnement externe;
- comprendre le modèle d'exploitation actuel;
- être interfonctionnelle;
- réunir des esprits analytiques et créatifs;
- disposer d'excellentes habiletés pour la communication et la facilitation;
- pouvoir recourir à des experts au besoin;
- être respectée par l'équipe de la haute direction.

Après que l'on a obtenu l'engagement de la haute direction et constitué l'équipe de projet, les étapes à suivre pour appliquer la méthode des scénarios sont simples à réaliser. Bien qu'il existe différentes façons d'élaborer des projets de scénarios, elles suivent toutes la même approche de base (voir la [figure 1](#)).

FIGURE 1 : MÉTHODE DES SCÉNARIOS – APPROCHE DE TRAVAIL



ÉTAPE 1 Définir les objectifs et la portée

La méthode des scénarios a été jusqu'ici généralement utilisée pour soutenir la planification stratégique. Sa portée se révèle donc large, son horizon temporel se situant entre 5 et 20 ans. Par exemple, de nombreuses organisations élaborent des scénarios sur les effets du vieillissement de la population au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni ou sur l'incidence probable du développement durable sur les marchés.

Aujourd'hui, de nombreuses organisations l'utilisent également pour évaluer des plans déterminés et des décisions précises sur des horizons temporels beaucoup plus courts, à l'appui de la hiérarchisation des investissements ou de la prise de décisions tactiques sur les produits ou les marchés. Par exemple, afin d'évaluer ses plans de lancement et de commercialisation de produits, une entreprise vendant des produits de consommation a élaboré une série de scénarios, pour une période de deux à trois ans, sur les tendances probables de croissance et de consommation de la classe moyenne chinoise. Autre exemple : un organisme de bienfaisance œuvrant auprès des enfants a établi une série de scénarios sur deux ans qui mettent l'accent sur deux évolutions possibles des dons en 2010 au moment où le Royaume-Uni se relève de la récession.

Avant de réaliser un exercice de planification à l'aide de scénarios, il est essentiel d'avoir une idée claire et précise des problèmes ou « enjeux » à traiter, et ensuite, de définir la portée et l'horizon temporel appropriés des scénarios à élaborer. En répondant aux questions suivantes, il est possible de déterminer si un projet particulier de planification à l'aide de scénarios est logique, et, dans l'affirmative, d'en définir les objectifs et la portée :

- Quels sont les enjeux ou les décisions que nous essayons d'évaluer?
- Le contexte futur dans lequel nous devons aborder ces enjeux ou prendre ces décisions est-il très incertain?
- Quel est l'horizon temporel pour la prise des décisions et leur exécution?

Par exemple, une société pétrolière peut définir un horizon temporel de 15 ans depuis l'exploration initiale d'un nouveau champ de pétrole jusqu'à la pleine production; une entreprise pharmaceutique peut choisir un horizon de 20 ans, soit la période de protection des brevets des médicaments nouvellement approuvés; un détaillant de mode peut circonscrire un horizon de 6 à 9 mois seulement, ce qui correspond aux deux prochaines saisons de vente (printemps et automne); et un organisme financé par le gouvernement peut se pencher sur le prochain exercice.

L'horizon temporel peut aussi varier en fonction du type de décision que souhaite prendre une organisation. Par exemple, un fabricant de semi-conducteurs peut avoir besoin d'élaborer des scénarios de trois à cinq ans lorsqu'il examine ce qu'il en coûtera pour construire une nouvelle usine, tandis qu'il aura seulement besoin d'une période de six mois pour mieux comprendre la composition de la demande de ses meilleurs produits, en fonction de différents scénarios concernant l'adoption de la prochaine génération d'appareils mobiles.

Une fois définis les enjeux à étudier ainsi que la portée et l'horizon temporel du projet, ces éléments doivent être documentés, acceptés par la haute direction et clairement communiqués à toutes les personnes participant au projet.

À la fin de l'Étape 1, l'équipe de projet devrait :

- rédiger un mandat de projet qui énonce clairement les objectifs, la portée et les enjeux à traiter ainsi que les éléments livrables à produire, puis
- obtenir l'approbation de la haute direction avant de passer à l'[Étape 2](#).

Pris ensemble, les objectifs globaux répondent au « R » et au « A » du cadre RAID, car ils se veulent stratégiques et durables, capables de résister et de s'adapter aux demandes en constante évolution des clients et à la dynamique changeante du marché.

Voici deux exemples d'énoncés de cadre pour des projets de planification à l'aide de scénarios.

« Nous voulons mieux comprendre quelle sera l'incidence des programmes universitaires en ligne sur les programmes universitaires classiques au cours des cinq prochaines années. Plus précisément, nous voulons savoir si les cours en ligne s'ajouteront aux cours déjà sur le marché ou s'ils détourneront la demande liée aux programmes traditionnels. »

« Nous avons comme objectif de comprendre les inducteurs qui influenceront les dépenses de consommation au cours des 18 prochains mois et de quelle façon ils pourraient se traduire en dépenses réelles, afin de pouvoir élaborer des budgets pour l'approvisionnement, la production et les stocks, qui nous permettront de tirer profit de la croissance des dépenses sans accumuler des stocks importants en cas de nouveau ralentissement économique. »

ÉTAPE 2 Définir les inducteurs clés

La clé des projets de scénarios efficaces consiste à cerner les inducteurs appropriés à partir desquels on peut élaborer les scénarios. Dans le contexte de la méthode des scénarios, les inducteurs sont des facteurs externes qui peuvent influencer sur l'environnement futur et avoir une incidence sur les variables internes clés. Cette définition est très large; il est donc primordial d'établir des critères raisonnables pour dégager les inducteurs importants pour l'organisation ou pour les enjeux à traiter. Cela veut généralement dire qu'il faut déterminer les facteurs qui pourraient avoir une incidence importante sur les besoins en capital, la rentabilité ou le risque pendant la période examinée.

La [figure 2](#) donne des exemples d'inducteurs externes et de variables internes qui peuvent être intégrés à l'élaboration des projets de scénarios.

Exemples de cadre pour des enjeux

« Qu'advierait-il de notre stratégie et de nos plans d'affaires au cours des trois prochaines années si les prix du pétrole s'élevaient en moyenne à :

1. 55 \$ le baril?
2. 110 \$ le baril?
3. 175 \$ le baril? »

« Quelle sera l'incidence probable de l'augmentation de la richesse de la classe moyenne chinoise sur la demande à l'égard de nos produits au cours des cinq prochaines années? »

« Quelles seront les répercussions d'un dollar faible et de taux d'intérêt peu élevés sur nos plans pour l'année prochaine? »

« Quelle sera l'incidence des regroupements dans le secteur de la technologie sur la concurrence au sein du marché des "logiciels en tant que service"? »

À la première étape, il faut d'abord dresser la liste des inducteurs. Ensuite, il faut organiser les inducteurs en fonction des enjeux précis à traiter pour pouvoir tester, les relations entre les uns et les autres à l'[Étape 3](#).

En règle générale, les modèles d'inducteurs sont plus complexes que dans cet exemple, mais ils ne doivent pas être complexes au point de manquer de clarté. De façon idéale, il faut entre 10 et 20 inducteurs pour constituer un modèle. La planification à l'aide de scénarios n'est pas un exercice de précision; c'est plutôt un moyen d'expliquer en termes rationnels comment l'avenir pourrait se dérouler. Le résultat final n'est pas un bon ou un mauvais scénario, mais simplement un scénario offrant une perspective crédible de l'avenir qui permet de planifier et de prendre des décisions.

FIGURE 2 : INDUCTEURS EXTERNES ET VARIABLES INTERNES



ÉTAPE 3 Recueillir et analyser les données

Dans les processus de planification classiques, une bonne partie des données recueillies sont de nature historique. Après tout, dans la plupart des organisations, les seules sources de données importantes sont les enregistrements des opérations et des activités passées. Par conséquent, la majorité des plans et des budgets est fortement influencée par l'extrapolation de l'avenir à partir des tendances antérieures. Cette approche fonctionne assez bien lorsque le passé est un indicateur raisonnablement précis de l'avenir; cependant, dès que des incertitudes importantes apparaissent, il devient dangereux de simplement supposer que le passé est garant de l'avenir. Il n'est pas étonnant que l'utilisation de la méthode des scénarios ait nettement augmenté après la crise du pétrole en 1973, le Lundi noir en 1987 et l'éclatement de la bulle technologique en 2000. De façon similaire, la rapidité et l'impact de la crise mondiale du crédit à la fin de 2008 ont incité bon nombre d'organisations à remettre en question la valeur des plans fondés sur les tendances.

Lorsqu'on décide d'élaborer des projets de scénarios, il faut ratisser large en ce qui concerne la collecte de données. De nombreux types de données peuvent être recueillis, notamment des tendances historiques, des projections et prévisions, des données sur des sources de perturbation possibles, différentes hypothèses quant à l'avenir et des analyses des relations entre les inducteurs clés.

Après que l'on a recueilli les données de base, la prochaine étape vise à déterminer l'incidence relative et la prévisibilité des inducteurs. Par exemple, l'offre de chambres d'hôtel est largement prévisible à court terme, alors que les tendances de la mode ou les taux de change présentent beaucoup moins de certitude.

Même pour les inducteurs qui présentent une tendance à long terme raisonnablement stable, les planificateurs qui utilisent la méthode des scénarios ne doivent pas craindre de se poser la question suivante : « Qu'est-ce qui pourrait transformer cette tendance radicalement? » Par exemple, durant des décennies où les prix de l'essence étaient relativement bas, le marché de l'automobile américain se préoccupait peu des économies de carburant; même la crise du pétrole dans les années 1970 n'a pas modifié les modèles d'achat à long terme des consommateurs. Par contre, lorsque le gallon d'essence a atteint 4 \$ aux États-Unis et que la population s'est préoccupée davantage de l'environnement, le marché a profondément changé. Les ventes de camionnettes et de véhicules utilitaires à forte consommation d'essence, qui offraient une rentabilité élevée, se sont effondrées, et General Motors et Chrysler ont demandé la protection de la loi sur la faillite en 2009.

ÉTAPE 4 Élaborer des scénarios

De nombreux projets de scénarios ont pour point de départ une représentation de l'avenir issue de la planification traditionnelle qui est fondée sur une extrapolation des tendances en cours. Décrire de quelle façon les inducteurs clés se comporteront dans l'avenir, en tenant compte de la manière dont ces inducteurs se sont comportés dans le passé, mène alors à la définition d'un scénario. Il s'agit d'une approche parfaitement valable qui, dans de nombreux cas, constituera une base raisonnable pour prendre une décision. Une telle approche :

- a très bien servi le secteur automobile pendant près de 30 ans après la Deuxième Guerre mondiale;
- a pu expliquer l'adoption par les consommateurs d'une série de nouveaux appareils électroniques, allant des téléviseurs aux lecteurs DVD;
- a permis de décrire la migration des commerces de la rue principale au centre commercial.

La valeur de la méthode des scénarios apparaît clairement lorsque le passé n'est pas un bon indicateur de l'avenir et que des changements perturbateurs se produisent (ce qui montre que les organisations doivent faire preuve de résilience [renvoie au « R » dans RAID]). Pour le secteur automobile, c'est l'avantage important qu'ont retiré les fabricants étrangers en misant sur la qualité; pour le secteur de l'électronique grand public, c'est la perturbation causée par l'émergence de l'accès Internet à large bande à faible coût; et pour le commerce de détail, c'est l'émergence des détaillants à grande surface comme Walmart, Target, Home Depot et Best Buy. Les organisations qui ont continué à fonctionner selon leur modèle habituel ont connu un déclin rapide, comme General Motors, Chrysler, Motorola, Sears et Woolworth.

La construction de scénarios qui dressent différentes perspectives plausibles de l'avenir en fonction d'un changement du comportement des inducteurs ou de la relation entre eux est au cœur de l'élaboration efficace de scénarios.

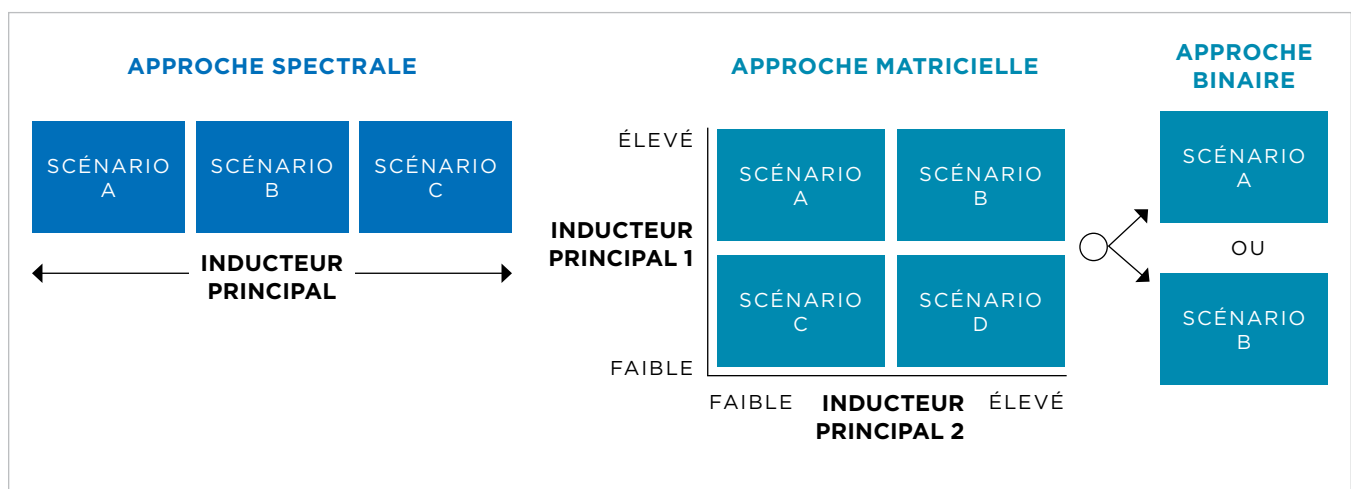
Directives pour élaborer des scénarios

1. Les scénarios doivent être articulés autour des problèmes ou « enjeux » clés définis à l'[Étape 1](#).
2. Il convient d'élaborer de deux à quatre scénarios. En établir plus de quatre pourrait mener à la confusion et s'avérer contre-productif.
3. Chaque scénario doit clairement décrire les hypothèses ou conditions préalables sur lesquelles il est fondé.
4. Chaque scénario doit présenter une perspective crédible et logique de l'avenir.
5. Chaque scénario doit avoir une incidence distincte suffisamment importante sur les décisions ou plans futurs.
6. Il ne s'agit pas d'élaborer le scénario parfait, mais de fournir un mécanisme permettant de mettre à l'essai les stratégies, les plans, les décisions et les comportements en fonction d'une série de scénarios futurs crédibles.
7. Les scénarios ne doivent pas être absolument exclusifs; cependant, les différences entre chacun doivent être clairement documentées et comprises, et chaque scénario doit représenter un ensemble différent de défis liés à un ou plusieurs inducteurs clés.
8. Un scénario complet doit comporter :
 - a. une description narrative qui présente les principaux éléments composant chacun des scénarios;
 - b. une liste des inducteurs clés qui permettra d'établir si le scénario est pertinent;
 - c. la définition des indicateurs guides qui donneront un signal d'alerte lorsqu'un scénario en particulier est en train de se produire;
 - d. des paramètres quantifiables qui permettront à l'organisation de mettre à l'essai l'efficacité de stratégies, de plans ou de décisions dans le contexte de chacun des scénarios.

Trois approches communes permettent de définir des scénarios (voir la [figure 3](#)) :

1. approche spectrale;
2. approche matricielle;
3. approche binaire.

FIGURE 3 : APPROCHES LIÉES À LA DÉFINITION DES SCÉNARIOS



Dans l'approche spectrale, on isole un inducteur important qui présente plusieurs états futurs crédibles. Citons comme exemple l'approche utilisée par un grand nombre d'organisations pour élaborer leurs plans pour 2010. Durant la dernière moitié de 2009, tandis que la plupart des plans étaient en voie d'élaboration, une grande incertitude régnait quant aux perspectives économiques à moyen terme. Même si les marchés boursiers donnaient des signes de reprise, plusieurs autres indicateurs comme le chômage, le prix de l'or, le marché de l'habitation et la qualité du crédit étaient moins favorables.

Une approche prudente commandait d'élaborer les plans pour 2010 selon deux ou trois scénarios différents. Le [tableau 2](#) illustre une telle approche.

Les organisations utilisant cette approche élaborent leur plan général en fonction de l'un des scénarios – le « scénario de référence ». Elles testent ensuite la sensibilité de leurs plans en fonction de deux autres scénarios, en déterminent l'incidence sur les résultats et adoptent ensuite des tactiques ou des plans d'urgence à exécuter dans chacun des cas.

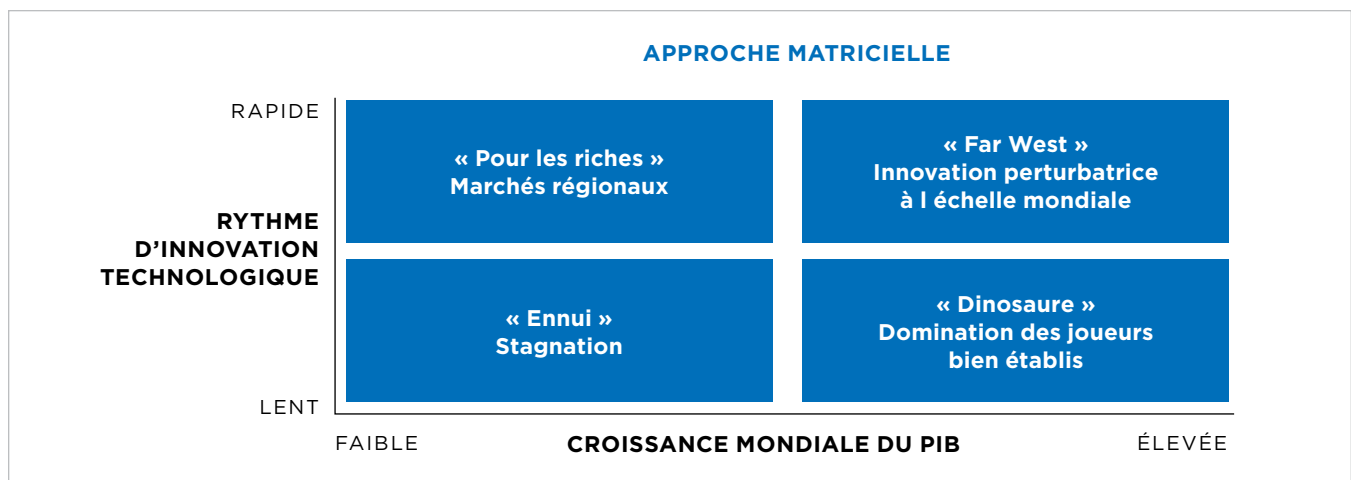
TABLEAU 2 : EXEMPLE D'APPROCHE SPECTRALE

	SCÉNARIO DE RÉFÉRENCE	FORTE CROISSANCE / HAUSSE	FAIBLESSE CONTINUE / BAISSÉ
Description	Reprise modérée de la croissance économique au second semestre de 2008 qui se poursuit en 2009; taux d'inflation faible et stable.	Forte croissance, davantage représentative d'une reprise économique vigoureuse.	Maintien de la faible croissance économique, et une inflation se situant près de zéro. Plus longue période de fléchissement économique depuis les années 1930.
Croissance du PIB			
2008	3,4 %	4,3 %	2,6 %
2009	3,3 %	4,1 %	2,3 %
2010	3,8 %	4,3 %	2,4 %
Dépenses de consommation	Croissance de 3,0 % à 3,5 %. Reprise attribuable à l'augmentation du revenu disponible réel, aux baisses d'impôt, aux taux d'intérêt peu élevés et à la faiblesse du taux d'inflation. Relativement modeste par rapport aux reprises économiques antérieures.	Un peu plus solide que le scénario de référence.	Faible et bien en deçà de la tendance historique.
Investissements en immobilisations et stocks de l'entreprise	Redressement à un rythme plus lent que les reprises antérieures. Lente reconstitution des stocks après une période d'écoulement soutenu.	Reprise solide des investissements en immobilisations et de la reconstitution des stocks. La confiance est solide grâce à une croissance plus rapide de la production et de l'emploi.	Incertitude continue; investissements en immobilisations limités et faible niveau de stocks.
Croissance de la rentabilité de l'entreprise	Croissance de 10 % à 12 %. La croissance économique est plus forte et les gains de productivité sont soutenus.	La croissance rapide des bénéfices entraîne la hausse du prix des actions et améliore la qualité du crédit.	Les faibles bénéfices ont une incidence négative sur le marché boursier et la qualité du crédit.

La deuxième approche consiste à organiser les scénarios autour de deux inducteurs dans une matrice. Selon cette approche, on isole deux dimensions importantes qui présentent un degré élevé d'incertitude. La [figure 4](#) montre un exemple dans le secteur de l'électronique grand public. Les deux inducteurs sélectionnés sont le rythme d'innovation technologique et le taux de croissance du PIB à l'échelle mondiale. Quatre scénarios possibles ont été élaborés et sont exposés à la page suivante.

1. **« Ennui » - stagnation** : Le quadrant inférieur gauche représente un environnement caractérisé par une croissance économique faible et un rythme d'innovation relativement lent. Bref, il ne se passe pas grand-chose. La période suivant la Deuxième Guerre mondiale en Europe en est un bon exemple. Pendant les dix années de reconstruction du continent européen, il n'y a eu pratiquement aucune innovation en matière de produits électroniques grand public, jusqu'à l'arrivée de la télévision dans le milieu des années 1950.
2. **« Dinosaur » - domination des joueurs bien établis** : Lorsque la croissance du PIB est robuste mais qu'il y a peu d'innovation, les joueurs et les produits bien établis tendent à dominer le marché. Les marchés européens et américains ont suivi ce modèle entre le milieu des années 1950 et le milieu des années 1970; sauf pour l'avènement de la télévision en couleurs, rien n'a vraiment changé.
3. **« Pour les riches » - marchés régionaux** : En général, lorsque le degré d'innovation est élevé mais assorti à une faible croissance du PIB à l'échelle mondiale, les innovations ne pénètrent que les marchés déjà riches. C'est ce qui s'est produit en Amérique du Nord, au Japon et en Europe, du milieu des années 1970 au milieu des années 1990. En dépit de nombreuses innovations, comme les radios à transistors, les lecteurs de vidéocassettes, les télécopieurs, les ordinateurs personnels et les disques compacts, les pays développés sont presque les seuls à en avoir bénéficié.
4. **« Far West » - innovation perturbatrice à l'échelle mondiale** : Lorsque le rythme d'innovation et le taux de croissance du PIB sont soutenus, le marché est caractérisé par une forte croissance et la multiplication d'entreprises innovatrices offrant des produits à la mode. Par exemple, la période entre 2002 et 2008 où le téléphone intelligent, l'iPod, le magnétoscope numérique, la console de jeu Xbox, la vidéo à la carte et l'écran plat sont arrivés sur le marché.

FIGURE 4 : EXEMPLE D'APPROCHE MATRICIELLE DE SCÉNARIO POUR L'ÉLECTRONIQUE GRAND PUBLIC



La troisième est l'approche binaire, qui met l'accent sur la création de deux scénarios au moyen d'une structure simple composée d'un « bon » scénario et d'un « mauvais » scénario. Cette approche peut être efficace pour les décisions simples (questions auxquelles on peut répondre par oui ou par non), lorsque l'on peut définir des critères clairs pour les inducteurs clés qui influent sur une décision. Cependant, la plupart des situations ne sont pas aussi limpides et il se pourrait que l'approche binaire ne donne pas assez de choix.

Après avoir élaboré un ensemble de scénarios plausibles et intéressants, bien des organisations croient avoir terminé, mais ce n'est pas le cas! Même si la proposition de scénarios plausibles qui trouvent écho auprès de la direction est satisfaisante, la valeur réelle du processus réside dans l'utilisation des scénarios de manière structurée pour tester et adapter les stratégies, les plans et les décisions.

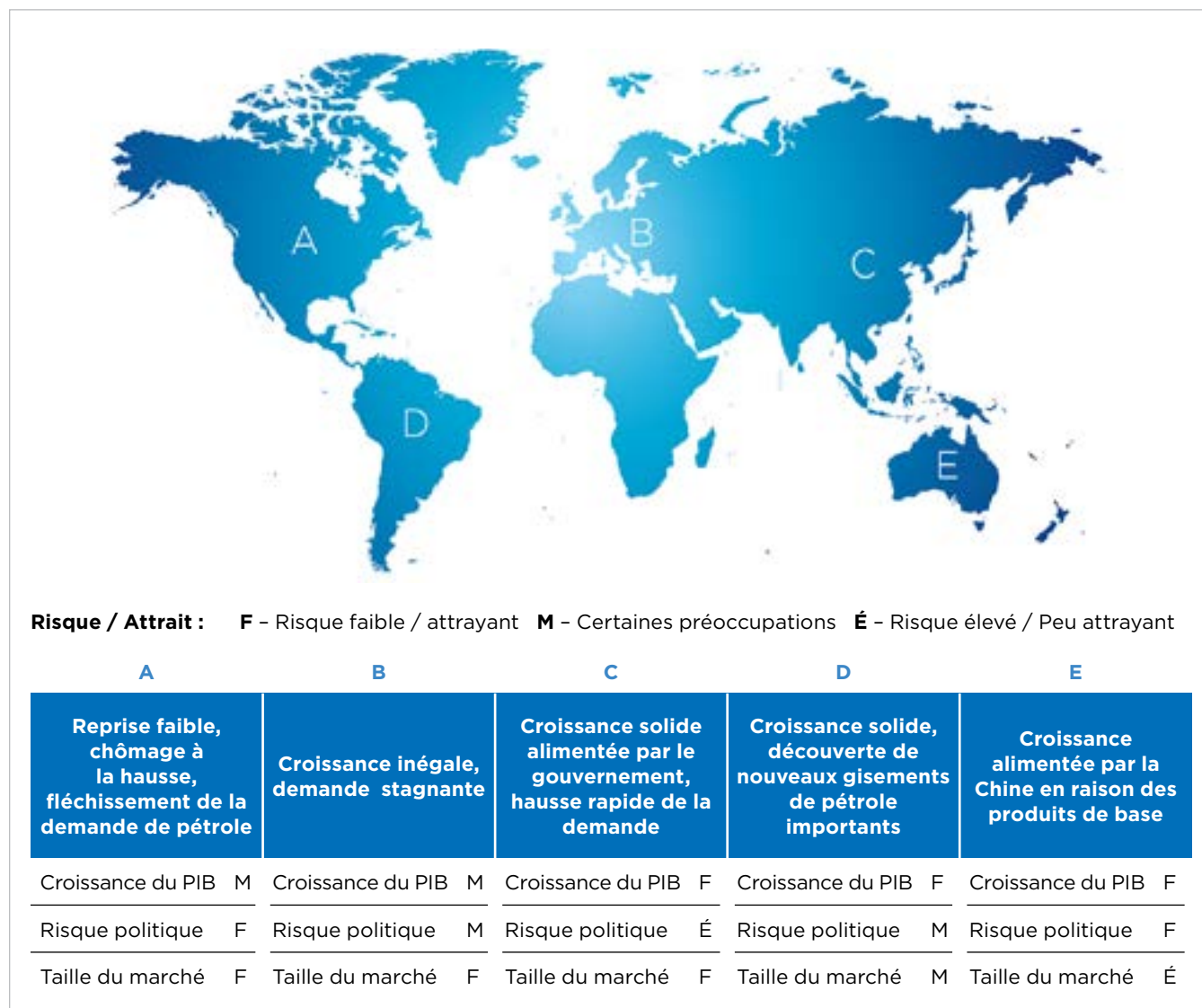
ÉTAPE 5 Appliquer les scénarios

La première étape après avoir élaboré un scénario consiste à tester la sensibilité des stratégies, des plans et des budgets en fonction de différents scénarios en posant la question : « Quelle sera l'incidence? » Bien comprendre la pertinence des différents plans et stratégies dans le contexte de différents scénarios donne aux membres de la direction une compréhension plus claire des facteurs de risque, et donc des techniques d'atténuation et de gestion des risques appropriées qu'il faudra peut-être employer.

Par exemple, les effets du ralentissement économique mondial en 2008 et 2009 n'ont pas été uniformes. De nombreuses entreprises internationales ont rajusté leurs priorités d'investissement et révisé leurs attentes en matière de performance lorsque les économies de la Chine, de l'Australie et du Brésil ont surpassé largement celles de l'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord. La [figure 5](#) donne un exemple du type de tableau de bord utilisé par une entreprise mondiale pour évaluer l'attrait relatif des investissements dans différents marchés. Durant son processus de planification, l'entreprise a élaboré des scénarios pour chaque région principale et créé différents portefeuilles d'investissements en fonction de l'attrait particulier de chaque région par rapport aux autres.

La planification à l'aide de scénarios est souvent critiquée parce qu'elle peut devenir un exercice hautement conceptuel ayant peu d'applications pratiques. C'est une critique valable, non pour ce qui est de la technique comme telle, mais davantage pour ce qui est de la manière dont les résultats sont utilisés (ou plutôt, ne sont pas utilisés). Trop souvent, les organisations font beaucoup d'efforts pour élaborer des scénarios détaillés, mais ne peuvent appliquer ceux-ci au processus de planification et à la prise de décisions.

FIGURE 5 : EXEMPLE D'APPROCHE MATRICIELLE DE SCÉNARIO POUR L'ÉLECTRONIQUE GRAND PUBLIC



ÉTAPE 6 Maintenir et mettre à jour les scénarios

Certaines organisations traitent la planification à l'aide de scénarios comme un exercice ou un projet ponctuel. Il y a certainement du mérite à utiliser ainsi cette méthode, compte tenu de l'effort considérable qui pourrait être requis. Cependant, dans le contexte actuel de plus en plus instable, l'avenir est rarement prévisible et maintes organisations ajoutent la méthode des scénarios à leur boîte à outils de gestion. Un ensemble de scénarios à jour permet à une organisation :

- de déterminer rapidement les changements dont sont l'objet les hypothèses sur lesquelles reposent leurs stratégies et leurs plans;
- de changer de cap sans tarder.

Cela peut se traduire par des critères d'abandon bien précis qui définissent clairement les circonstances dans lesquelles une stratégie ou un projet en particulier n'est plus pertinent parce que les hypothèses sous-jacentes élaborées ont évolué depuis l'approbation de l'investissement. Le comptable

professionnel peut utiliser les scénarios élaborés pour déterminer les indicateurs guides qui montrent si le marché se dirige vers l'un des scénarios établis, réévaluer la série de projets et d'investissements envisagés par l'organisation et préciser quels rajustements apporter. La mise à jour des scénarios pour répondre aux changements importants de l'environnement interne ou externe sert deux objectifs :

1. Les gestionnaires doivent retravailler les scénarios d'origine et comprendre ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné, et appliquer ainsi un éclairage intéressant aux prochaines versions des scénarios.
2. Les nouvelles possibilités et menaces qui ont été créées depuis l'élaboration des scénarios originaux peuvent être débusquées.

Pour mettre les scénarios à jour, on peut simplement revoir les [Étapes 2, 3 et 4](#) en actualisant les données et en évaluant l'incidence sur les activités actuelles et les plans futurs de tout changement important touchant les scénarios. Il faut surtout éviter de supposer que les relations entre les inducteurs clés et les résultats restent les mêmes. La modification d'un lien de cause à effet établi de longue date est l'une des principales causes de discontinuité dans tout marché. Voici quelques exemples récents : la rupture entre les faibles taux d'intérêt et les prix de l'immobilier; la diminution de la dépendance de la croissance économique chinoise à l'égard des dépenses de consommation aux États-Unis; ainsi qu'un élément qui prendra certainement de l'importance dans un proche avenir, soit la corrélation directe de la croissance économique avec l'augmentation des émissions de carbone.

Il est logique d'adapter les processus de planification et de gestion afin de refléter l'accroissement de l'instabilité et de l'incertitude. Naviguer avec succès dans un monde incertain exige de la souplesse pour rajuster les tactiques et parfois les stratégies afin de répondre aux tendances du marché. La méthode des scénarios est un outil puissant qui permet d'envisager différentes perspectives d'avenir et de mettre à l'essai des stratégies et des plans divers; cependant, il ne s'agit pas d'un moyen de substitution à la gestion et à la surveillance continues des risques. Employée de façon appropriée, la mise à jour régulière des scénarios est à la fois informative et influente.

Les facteurs de risque associés à la méthode des scénarios

Comme pour tous les autres outils de gestion, la mise en œuvre et l'utilisation de la méthode des scénarios comportent des risques. La réussite à ce chapitre nécessite une planification soignée et une communication claire. Le [tableau 3](#) dresse la liste des risques les plus courants et des moyens que l'on peut employer pour atténuer chacun d'eux.

TABLEAU 3 : RISQUES ET STRATÉGIES D'ATTÉNUATION

RISQUES	STRATÉGIES D'ATTÉNUATION
Des enjeux ou décisions mal définis rendent difficiles l'établissement des inducteurs clés et l'élaboration de scénarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Prenez suffisamment de temps pour définir le cadre des enjeux ou décisions. • Dès le départ, posez la question : « pouvons-nous définir les décisions qui devront être prises et qui les prendra lorsque ce processus sera terminé? » • Posez toujours la question : « Et alors? Qui s'en préoccupe? » pour vous assurer de la pertinence et de la prise en charge des enjeux et des décisions.
Trop de scénarios ont été définis.	<ul style="list-style-type: none"> • Limitez les scénarios à quatre en liant tous les scénarios possibles à chacune des principales dimensions et en combinant ceux qui ont le plus de similarités. Si vous en avez encore trop, laissez la haute direction décider quels seront les quatre scénarios. • Soulignez le fait que le but de l'exercice n'est pas de définir le scénario parfait. • Mettez l'accent sur les principales différences entre les scénarios.
La définition et le perfectionnement des scénarios deviennent un processus sans fin.	<ul style="list-style-type: none"> • Établissez un échéancier clair. • Prenez fréquemment du recul et posez la question suivante : « Avons-nous défini un scénario logique et cohérent? » • N'oubliez pas que, en ce qui concerne l'avenir, avoir plus de détails ne signifie pas que le scénario sera plus précis.
Les scénarios sont perçus comme trop subjectifs.	<ul style="list-style-type: none"> • Assurez-vous d'avoir un bon équilibre entre les données quantitatives et les données qualitatives. • Chaque scénario doit être perçu comme crédible; pour parvenir à ce résultat, on peut montrer comment chacun peut évoluer de façon réaliste.
La direction a une fixation sur un scénario en particulier ou continue à se fier à un seul scénario bien après que celui-ci est devenu non pertinent.	<ul style="list-style-type: none"> • Reformulez les objectifs. • Donnez des exemples concrets de situations où il s'est révélé dangereux de se concentrer sur un seul scénario. • Actualisez périodiquement les scénarios et mettez à jour les hypothèses utilisées dans les stratégies et les plans, selon les besoins.
Peu de changements découlent de l'élaboration des projets de scénarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Établissez clairement les attentes dès le départ et obtenez l'engagement des membres de la haute direction en les faisant participer au processus. • Illustrez l'incidence des différents scénarios sur les plans et les stratégies en cours, tant du point de vue de l'exploitation que des finances.
L'élaboration de projets de scénarios est confiée à des consultants.	<ul style="list-style-type: none"> • La responsabilité du processus doit demeurer à l'interne; les consultants peuvent faciliter l'exercice ou fournir une expertise valable, mais ne doivent pas être responsables de l'ensemble du programme.
La définition explicite de plusieurs scénarios plausibles fait en sorte qu'il est difficile de prendre un engagement ferme envers la stratégie ou le plan choisi.	<ul style="list-style-type: none"> • Faites valoir que l'incertitude est une réalité incontournable, mais que cela n'invalide pas l'engagement envers un plan d'action commun. En fait, les projets de scénarios augmentent la probabilité qu'une stratégie ou un plan choisi puisse s'adapter aux nouvelles réalités en fournissant aux gestionnaires des lignes directrices leur permettant de réagir à la variabilité.
Il existe de la confusion entre les prévisions de performance qui présentent une perspective unique de l'avenir et les scénarios qui présentent plusieurs perspectives.	<ul style="list-style-type: none"> • L'établissement de prévisions est fondé sur l'hypothèse que l'avenir est prévisible, compte tenu des relations et des renseignements connus au moment de la création des scénarios. La méthode des scénarios suppose que l'on ne peut pas prévoir l'avenir avec certitude. Les deux techniques ont de la valeur; cependant, il peut être imprudent d'appliquer la méthode des scénarios à des facteurs qui sont raisonnablement prévisibles et, au contraire, de faire des prévisions pour des facteurs qui sont en soi imprévisibles.

La méthode des scénarios est un outil puissant qui permet d'axer la réflexion des membres de la direction sur les risques et les incertitudes futurs afin de comprendre de quelle façon ces éléments influenceront sur les stratégies, les plans et les décisions. Cependant, il ne s'agit pas d'une solution miracle, pas plus que les autres outils de gestion.

La planification à l'aide de scénarios :

- nous sensibilise au fait que l'avenir n'est pas toujours un reflet du passé;
- aide les gestionnaires à s'assurer qu'ils tiennent compte de l'incertitude dans leur planification et leur prise de décisions;
- permet de comprendre les répercussions de différents scénarios pour pouvoir prendre des décisions rapides et assurées quant aux mesures à prendre.

Plus particulièrement, la méthode des scénarios peut être utile dans les cas ci-après :

- En élaborant des ensembles de scénarios, les organisations peuvent créer différentes versions de l'avenir en même temps. Les gestionnaires peuvent ainsi continuer à envisager un avenir rempli de possibilités (et de menaces).
- Il s'agit d'un processus collaboratif qui peut tenir compte de plusieurs points de vue.
- Différents types de données et de domaines d'expertise peuvent être combinés afin d'élaborer un portrait détaillé de l'avenir possible et de savoir comment les choses pourraient évoluer.
- Élaborer quelques scénarios plausibles peut simplifier la planification; des quantités importantes de données sont décortiquées et organisées en un nombre gérable de situations futures.
- L'élaboration de scénarios peut être aussi utile que le résultat final obtenu, en permettant aux gestionnaires de commencer à comprendre les inducteurs de l'avenir et comment ils sont interreliés. La méthode des scénarios est centrée sur l'élaboration de solutions de rechange plutôt que sur l'obtention de la « bonne réponse », tâche souvent vaine.
- Les scénarios n'exigent pas que les parties arrivent à un consensus; des points de vue opposés peuvent être tout aussi pertinents (et utiles).
- Les scénarios abordent les lacunes en mettant en question les hypothèses, en élargissant la vision et en combinant l'information provenant de différentes disciplines pour accroître la prise de conscience des possibilités futures.

Pour le professionnel comptable en entreprise, la méthode des scénarios offre un certain nombre d'avantages précis :

- elle permet de mettre les plans et budgets financiers dans le contexte d'un avenir incertain;
- elle sert de base pour expliquer les variations de performance en les comparant aux inducteurs décrits dans les scénarios;
- elle peut signaler de façon anticipée des occasions et des menaces éventuelles qui peuvent être intégrées à l'analyse de la performance;
- elle permet de déceler les risques qui découlent d'une simple extrapolation de la performance passée comme base de la planification et de l'établissement du budget;
- elle accroît la sensibilisation aux inducteurs externes de la performance future.

Les organisations du monde entier ont de la difficulté à fonctionner dans un monde de plus en plus incertain; elles se tournent donc vers leurs équipes des finances (et le professionnel comptable en entreprise) pour les aider à comprendre les choix, les possibilités et les répercussions qui naissent de

l'incertitude. Appliquée judicieusement, la méthode des scénarios peut fournir des perspectives utiles sur l'avenir; elle donne aux organisations les outils nécessaires pour réagir avec rapidité, agilité et confiance.

Résumé

En tant que concept, la planification à l'aide de scénarios offre au professionnel comptable en entreprise un processus structuré pour évaluer différentes perspectives d'avenir, qui se révèle utile à la planification stratégique, opérationnelle et financière. Elle consiste en un ensemble cohérent d'hypothèses qui décrit une perspective de l'avenir, laquelle est ensuite utilisée pour élaborer des prévisions ou tester une stratégie, un plan ou une décision. Cet esprit de prévoyance procède de principes de fonctionnement qui régissent l'attitude, les décisions et les actions de toute une organisation. Toutes les organisations ont l'occasion de mettre à profit ces principes pour atténuer en partie l'incertitude, la volatilité et l'imprévisibilité avec lesquelles elles sont aux prises et, en retour, de bénéficier d'une valeur constante sans précédent.

La planification à l'aide de scénarios peut être utilisée dans tous les secteurs (par exemple, le secteur privé, le secteur public, les organismes sans but lucratif et les administrations publiques) ainsi qu'à tous les niveaux et dans tous les services d'une organisation.

Les professionnels comptables en entreprise sont à même de mettre à profit leur savoir-faire et leur expertise en encadrant les organisations dans la mise en œuvre de cette stratégie unique et concurrentielle axée sur le client. La capacité de la planification à l'aide de scénarios à favoriser la convergence et la canalisation des efforts dans l'ensemble de l'organisation témoigne de la puissance de cet outil (s'il est mis en œuvre correctement).

Ce modèle accroît la capacité de l'organisation à devenir plus résiliente, adaptable, innovatrice et durable (selon le cadre RAID), et à le demeurer, dans des marchés concurrentiels. Au bout du compte, ces inducteurs permettront tant au professionnel comptable en entreprise qu'à l'organisation de veiller au succès de la mise en œuvre du modèle d'affaires tout en les outillant dans l'atteinte de l'idéal canadien d'une saine gestion.

Sources d'information supplémentaire

Axson, David A. J. *Best Practices in Planning & Performance Management*, New York, John Wiley & Sons, 2007.

Axson, David A. J. *The Management Mythbuster*, New York, John Wiley & Sons, 2010.

Bergström, Robert, Sarah Batchelor et George Marcotte. « The Future Used to be Easier: Planning for Success in Dynamic Environments », Accenture, 2011.

Bood, Robert et Theo Postma. « Strategic Learning with Scenarios », *European Management Journal*, décembre 1997, p. 633-647.

Fahey, Liam et Robert M. Randall (éditeurs). *Learning from the Future: Competitive Foresight Scenarios*, New York, John Wiley & Sons, 1998.

Lindgren, Mats et Hans Bandhold. *Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy*, 2^e édition, Londres, Palgrave MacMillan, 2009.

Ramirez, Rafael, John W. Selsky et Kees van der Heijden. *Business Planning in Turbulent Times: New Methods for Applying Scenarios*, Londres, Earthscan Publications, 2008.

Ringland, Gill. *Scenario Planning: Managing for the Future*, 2^e édition, Chichester (R.-U.), John Wiley & Sons, 2006.

Schoemaker, Paul J. H. « Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking », Sloan Management Review, hiver 1995.

Schwartz, Peter. *The Art of the Long View: Paths to Strategic Insight for Yourself and Your Company*, New York, Currency/Doubleday, 1996.

Taleb, Nassim Nicholas. *Le cygne noir : La puissance de l'imprévisible*, Éditions Les Belles Lettres, 2008.

Van der Heijden, Kees. *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, 2^e édition, Chichester (R.-U.), John Wiley & Sons, 2005.

L'auteur

David A. J. Axson est un expert reconnu dans le domaine de la gestion de la performance des entreprises. Au cours des 25 dernières années, il a conseillé plus de 250 organisations des secteurs public et privé en Europe, en Asie, en Australasie et en Amérique du Nord. Pour obtenir plus de renseignements, consultez le site à l'adresse www.davidaxson.com.



© 2018 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 méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

La présente publication fait partie d'une série intitulée *Planifier à l'aide de scénarios*. L'**aperçu**, les **lignes directrices** et l'**étude de cas** sont accessibles sur notre **site Web**. Pour de plus amples renseignements ou pour toute question de nature générale, veuillez nous écrire à mags@cpacanada.ca.

AVERTISSEMENT

Les présentes lignes directrices sur la comptabilité de gestion ont pour objet de livrer de l'information et des explications sur le sujet traité. Elles ne constituent pas une norme ni ne recommandent de pratiques à privilégier. Aucun comité technique ou directeur, pas plus que le Conseil d'administration de CPA Canada, n'a examiné ou mis en application leur contenu, qui ne représente ni l'opinion ni une prise de position officielle de CPA Canada.