

Inducteurs de valeur future

EXEMPLES PRATIQUES

Bernard Marr

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

ÉTUDES DE CAS

TABLE DES MATIÈRES

Optimiser l'exploitation de vos actifs incorporels	1	Conception d'indicateurs : Les QCP à Google et InterCorp	8
Recensement et cartographie des actifs incorporels à DHL	2	Évaluation de l'engagement du personnel à la TradeBank	10
Cartographie des actifs incorporels chez Thomas Miller	5	Décisions relatives aux fusions et acquisitions fondées sur les actifs incorporels à PharmaLab	12
Utilisation du tableau de bord équilibré pour cartographier les actifs incorporels chez Saatchi & Saatchi	6	Rendre compte des actifs incorporels	14

Optimiser l'exploitation de vos actifs incorporels

Voici quelques exemples pratiques de la façon dont certaines organisations ont mis en application les principes de la gestion des actifs incorporels et utilisé les outils décrits dans [les lignes directrices intitulées Inducteurs de valeur future : Optimiser l'exploitation de vos actifs incorporels, afin de recenser, d'évaluer et de gérer leurs inducteurs invisibles de succès futur \(fFigure 1\)](#). Certaines des appellations employées dans les paragraphes qui suivent ont été changées de manière à protéger les intérêts commerciaux des organisations en cause.

Recensement et cartographie des actifs incorporels à DHL

DHL est le chef de file du marché mondial du transport express, des services de courrier international, du fret aérien et maritime, du transport terrestre et des solutions logistiques. Avec un chiffre d'affaires annuel de près de 3 G\$ CA en 2004, DHL offre des solutions novatrices et personnalisées à partir d'un guichet unique. DHL compte plus de 170 000 employés à plein temps répartis dans quelque 4 400 bureaux et 450 plateformes, entrepôts et terminaux partout dans le monde.

DHL expédie plus d'un milliard d'envois chaque année pour ses 4,2 millions de clients. Elle conjugue service mondial et compréhension approfondie des marchés locaux. DHL souhaitait mieux cerner ses principaux inducteurs de valeur incorporels. L'exemple décrit dans la présente étude de cas a été élaboré pour l'un de ses établissements européens. Sur ce marché particulier, DHL était l'acteur dominant et le chef de file incontesté. Toutefois, en raison de la venue de nouveaux concurrents, DHL avait pour objectif de maintenir sa part de marché à un niveau élevé en offrant un service à la clientèle hors pair.

Pour établir la mission et la vision, les produits livrables stratégiques et les principaux inducteurs de performance, la société a effectué deux sondages et une série d'entrevues en profondeur et d'ateliers. Un sondage interne réalisé auprès des employés de DHL a permis de recueillir leurs points de vue sur la mission et la vision, les produits livrables stratégiques et les inducteurs de valeur incorporels. Parallèlement, la société a mené un sondage auprès de 300 de ses principaux clients afin de déterminer quelle était leur perception de la valeur offerte par DHL. Les renseignements obtenus grâce à ces deux sondages ont ensuite été analysés plus avant dans le cadre d'une série d'entrevues avec les membres de l'équipe de la haute direction ainsi qu'avec un certain nombre de cadres intermédiaires et d'employés de première ligne. Ainsi DHL a-t-elle pu acquérir une compréhension exhaustive de ses inducteurs de valeur.

DHL a conclu que l'excellence des expéditions et la qualité supérieure du service à la clientèle étaient les principaux éléments pour assurer la durabilité de la performance financière et de la valeur pour les actionnaires (ce qui renvoie à l'adaptabilité dans le cadre RAID). Dès lors, DHL devait se doter de compétences fondamentales dans l'harmonisation de ses processus et de ses réseaux, de même que d'une capacité constante à comprendre l'évolution des besoins de la clientèle. Dans ce contexte, les ressources relationnelles et structurelles étaient les éléments les plus indispensables, suivis des ressources humaines et matérielles. La [Figure 2](#) présente la grille des actifs de l'entreprise contenant les principaux composants de la stratégie de DHL, soit sa proposition de valeur, ses compétences fondamentales et l'architecture de ses ressources.

FIGURE 1 : MODÈLE DE GESTION DES ACTIFS INCORPORELS EN CINQ ÉTAPES

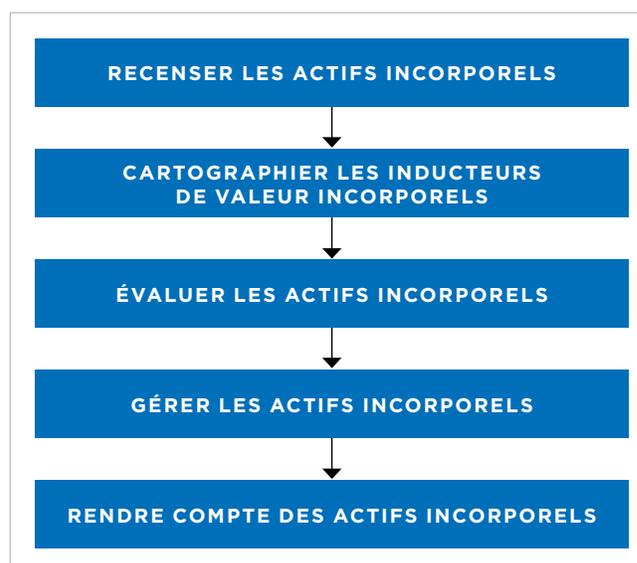
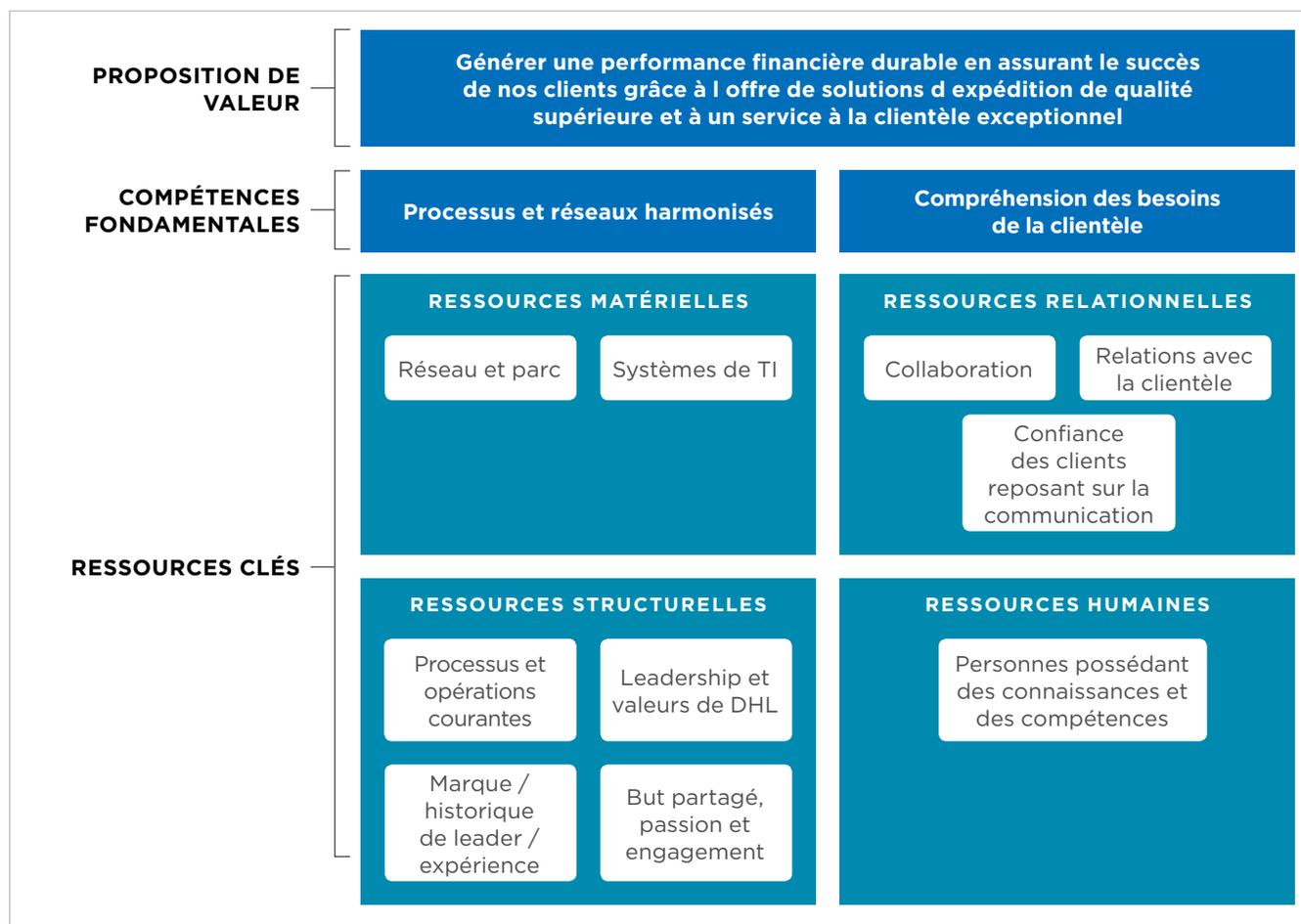


FIGURE 2 : GRILLE DES ACTIFS DE DHL



Une fois établie la grille des actifs, une série d'entrevues en profondeur et d'ateliers ont permis de déterminer les principales interdépendances entre les différents inducteurs de valeur. La [Figure 3](#) présente la grille et ses interdépendances. La grille indique comment les principales ressources interagissent pour mettre en relief les interdépendances les plus marquées. La partie inférieure de la grille contient les valeurs et le style de leadership de DHL, ainsi que la solide réputation dont bénéficie la marque DHL sur le marché. DHL est considérée comme le leader incontestable du marché et jouit d'une image de marque solidement établie et d'une réputation internationale, ce qui lui permet en retour de recruter les meilleurs éléments et de consolider la confiance de la clientèle (ce qui renvoie à la résilience et à l'adaptabilité dans le cadre RAID).

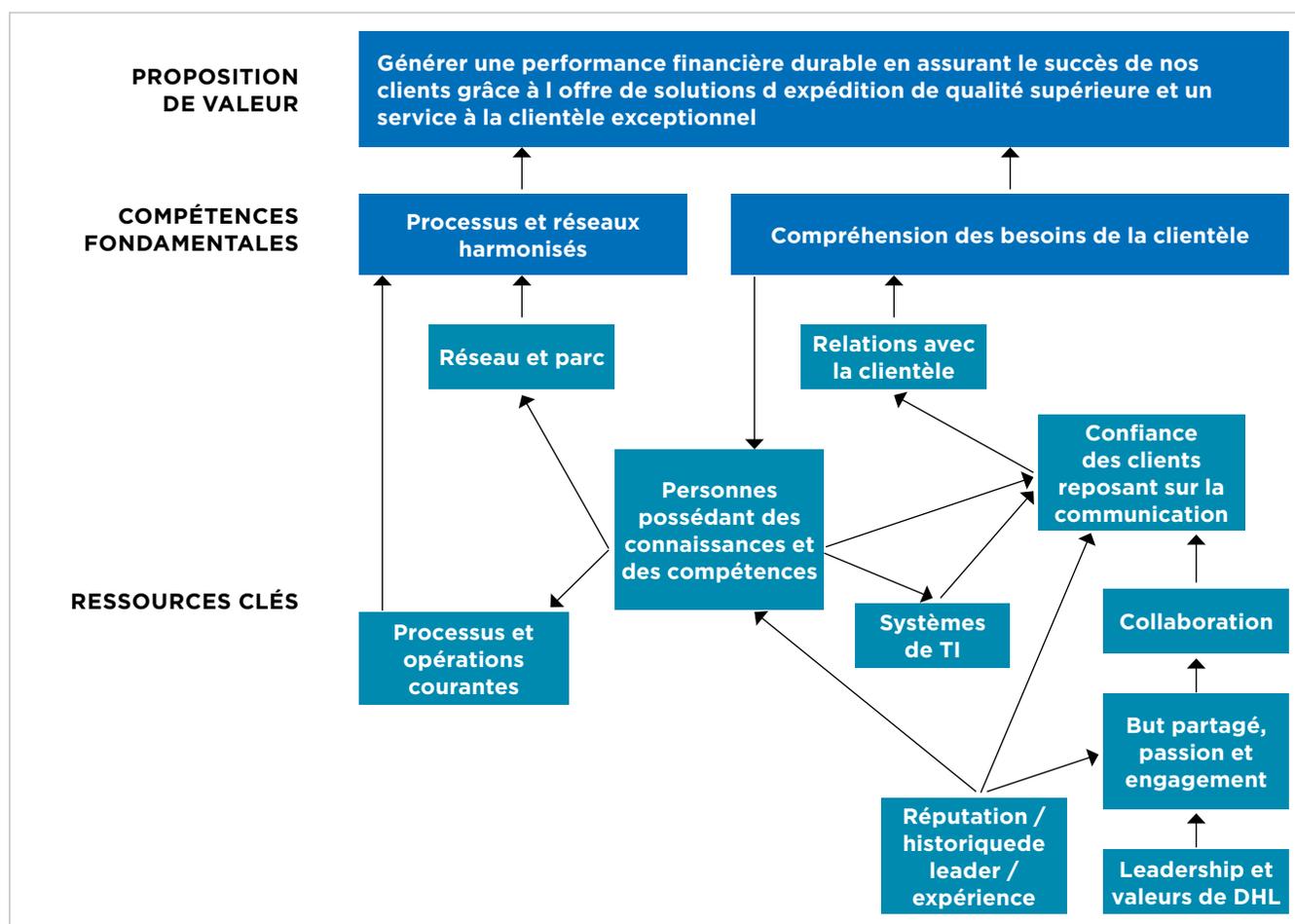
Le style de leadership et les valeurs contribuent à façonner la culture organisationnelle de DHL, une culture ouverte favorisant l'entrepreneuriat. Les valeurs de l'entreprise sont notamment a) l'intégrité (interne et externe), b) l'acceptation des responsabilités sociales et c) la recherche constante de l'excellence. La hiérarchie horizontale, en vertu de laquelle la responsabilité est attribuée aux employés de première ligne, est jugée importante. La façon dont les gens abordent leur travail s'en trouve modifiée.

Les objectifs sont partagés et les employés sont mobilisés. Dans les entrevues, un grand nombre des employés et des cadres ont dit éprouver le sentiment de « faire partie d'une famille » et vouloir « se dépasser ». Les objectifs partagés et la passion pour le travail sont des inducteurs clés de

collaboration au sein des services de l'entreprise et entre ces services, une collaboration qui a pour effet d'accroître la confiance des clients grâce à la communication. Ainsi, les clients comprennent le travail de DHL et apprécient les relations qu'ils entretiennent avec elle, étant donné le climat de franchise qui règne, et DHL fait preuve d'honnêteté dans les informations qu'elle leur communique.

Pour que tout fonctionne, il importe également que l'entreprise puisse compter sur des systèmes de TI adéquats et des employés possédant les compétences et les connaissances appropriées. Ensemble, ces éléments fournissent la base des relations avec les clients, l'inducteur clé de la compréhension des besoins de la clientèle. Dans la partie gauche de la grille figurent les personnes de même que leurs compétences et leur savoir-faire qui permettent à DHL a) de perfectionner ses processus et ses opérations courantes et b) de bâtir le réseau et le parc dont elle a besoin pour harmoniser ses processus.

FIGURE 3 : GRILLE DE CRÉATION DE VALEUR DE DHL PRÉSENTANT LES INTERDÉPENDANCES



Pour DHL, il importe que les deux compétences fondamentales que sont l'harmonisation des processus et la compréhension des besoins de la clientèle se trouvent au même niveau. Ainsi, l'équilibre entre l'efficacité que se doit d'avoir une société multinationale et la conscience de l'évolution des besoins de ses clients est-il assuré. Cet équilibre permet à DHL d'offrir de nombreuses solutions novatrices personnalisées, répondant aux besoins de secteurs d'activité ou de clients particuliers, et de leur assurer davantage de succès.

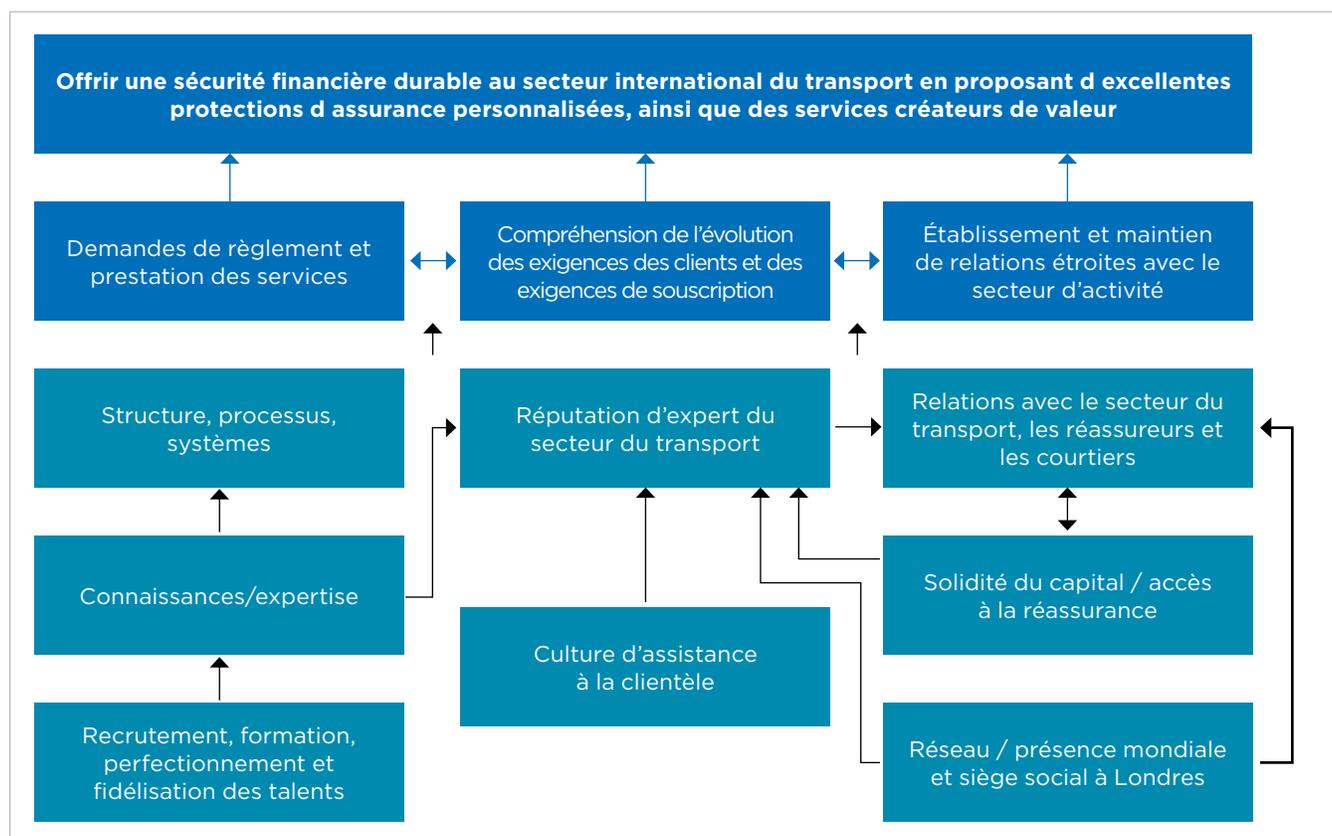
Cartographie des actifs incorporels chez Thomas Miller

Le Thomas Miller Group est un groupe international d'assurance qui réunit des sociétés d'assurance mutuelle (connues sous l'appellation de clubs). Le TT Club, l'une des principales organisations du groupe, compte parmi les chefs de file de la prestation de services d'assurance et de services connexes de gestion des risques pour le secteur international du transport et de la logistique. Le siège social mondial de TT Club est situé à Londres, plaque tournante des sociétés d'assurance, mais l'organisation possède aussi 20 bureaux dans le monde.

Ses clients incluent autant a) les lignes de navigation les plus importantes au monde, les ports les plus achalandés, des expéditeurs transitaires mondiaux et des terminaux de manutention des cargaisons que b) des organisations plus modestes exerçant leurs activités dans des marchés de créneau. Depuis sa création, il y a plus de 20 ans, le TT Club a vu le produit de ses primes croître régulièrement au taux annuel moyen de 10 %. La fidélité des clients a joué un rôle déterminant dans cette croissance. De fait, 90 % de ses assurés renouvellent leurs polices d'assurance chaque année.

L'élaboration d'une grille stratégique (comportant des liens de cause à effet) faisait partie du cycle de planification stratégique du TT Club. L'entreprise souhaitait mieux comprendre ses inducteurs de valeur stratégiques, plus particulièrement ses inducteurs de performance non financiers et incorporels. Pour élaborer la grille de création de valeur, une série d'entrevues ont été réalisées avec les membres de l'équipe de la haute direction, le chef de la direction et les membres du conseil d'administration. La grille a été achevée dans le cadre d'un atelier de planification d'une journée réunissant les membres de l'équipe de la haute direction. La grille stratégique du TT Club est présentée à la [Figure 4](#).

FIGURE 4 : GRILLE STRATÉGIQUE DU TT CLUB



Le TT Club a décidé que sa proposition de valeur consistait à offrir une sécurité financière durable au secteur international du transport, en proposant d'excellentes protections d'assurance personnalisées et des services créateurs de valeur dignes de la confiance des clients (ce qui renvoie à la résilience et à l'adaptabilité dans le cadre RAID). La société a défini trois activités essentielles : a) les demandes de règlement et la prestation des services, comme l'évaluation des risques et le conseil, b) la compréhension du secteur d'activité et de l'évolution des exigences des clients de même que des exigences de souscription, et c) l'établissement et le maintien de relations étroites avec le secteur d'activité, ce qui donne à TT Club le statut d'organisme indépendant au sein du secteur.

Ces compétences sont assurées au moyen de structures, de processus et de systèmes en place, soutenus par la réputation et la reconnaissance du TT Club à titre d'expert du secteur du transport. Elles sont également assurées grâce au maintien de relations non seulement dans le secteur du transport, mais aussi avec les réassureurs et les courtiers. La grille de création de valeur repose à la base sur la capacité de recruter, de former, de perfectionner et de fidéliser les talents, qui participeront à la création des connaissances et de l'expertise nécessaires. Ces connaissances et cette expertise, conjuguées à une culture bien ancrée d'assistance à la clientèle, contribuent à façonner la réputation du TT Club dans le secteur. Elles façonnent également le développement des processus, des structures et des systèmes du TT Club.

Un autre inducteur clé est la solidité du capital et l'accès à la réassurance, l'une des ressources les plus importantes du TT Club. L'accès à la réassurance dépend de la qualité et du dynamisme des relations avec les réassureurs. La solidité du capital est également un inducteur important de la réputation ; sans elle, le TT Club perdrait très rapidement sa réputation.

La présence mondiale du TT Club contribue à l'établissement de relations à l'échelle locale, ce qui favorise en retour la réputation et la reconnaissance dont il bénéficie dans son secteur d'activité. Le siège social étant situé à Londres, le TT Club peut cultiver de précieuses relations avec a) les courtiers qui vendent ses produits et b) les réassureurs avec lesquels il conclut des accords de réassurance.

Utilisation du tableau de bord équilibré pour cartographier les actifs incorporels chez Saatchi & Saatchi

Depuis sa création, le tableau de bord équilibré a obtenu la faveur tant des organisations à but lucratif que des organismes sans but lucratif, et les exemples de succès assez saisissants abondent. Pensons, par exemple, à l'agence de communications Saatchi & Saatchi Worldwide, dont le siège social est établi à New York. Saatchi & Saatchi s'est servie du tableau de bord équilibré (un outil dont elle se sert d'ailleurs toujours) comme cadre de gestion stratégique pour échapper de justesse à la faillite en 1995 et devenir une entreprise convoitée par Publicis Groupe S.A., dont le son siège social est situé à Paris (France), qui en a fait l'acquisition en septembre 2000 à un prix avoisinant les 2,5 G\$. Cette somme représente un multiple d'environ cinq fois la valeur de marché de l'organisation à l'époque, ce qui témoigne éloquentement du succès de l'agence dans la concrétisation de sa stratégie.

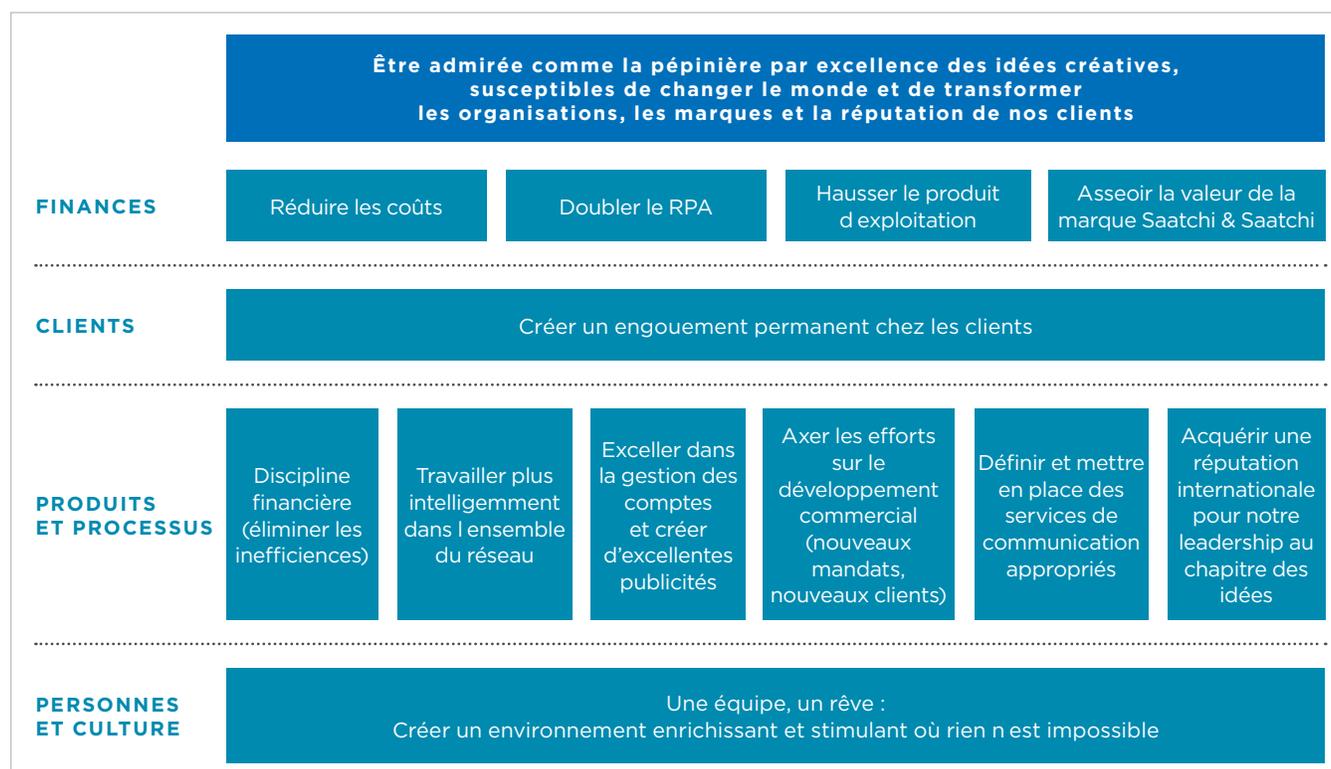
La grille stratégique utilisée par Saatchi & Saatchi à la fin des années 1990 est présentée à la [Figure 5](#). L'on y trouve plusieurs des inducteurs de valeur incorporels de l'organisation. Notez la simplicité de cette grille, qui ne compte que 12 objectifs stratégiques.

Quand la nouvelle équipe de direction a été mise en place en 1997 (sous la responsabilité du chef de la direction Kevin Roberts), Saatchi & Saatchi était une organisation très complexe et fragmentée dont l'expansion tenait principalement à des acquisitions réalisées dans les années 1980 et au début des années 1990. La société comptait plusieurs cultures différentes et il n'y avait pas d'unité dans la façon de traiter avec les principaux clients ou d'envisager ce que l'organisation devait faire pour créer de la valeur pour ces clients.

En 1997, Kevin Roberts et son équipe de cadres supérieurs ont passé plusieurs mois à visiter les unités organisationnelles de l'entreprise, réparties dans 45 pays, afin de comprendre les défis auxquels elles faisaient face et de façonner pour l'organisation une nouvelle vision unifiée. (La société possède aujourd'hui 150 bureaux dans 86 pays et compte 6 000 employés.) Sous l'angle de la gestion factuelle, il est à noter que Kevin Roberts et son équipe ont concentré leurs efforts sur la réponse à deux questions principales (outre celle, évidente, de savoir comment rétablir la rentabilité financière). Ces questions étaient essentiellement les suivantes :

- Que devons-nous faire pour inspirer nos clients?
- Comment pouvons-nous faire en sorte qu'une organisation culturellement diversifiée agisse et se comporte avec l'esprit de corps d'une équipe mondiale?

FIGURE 5 : GRILLE STRATÉGIQUE DE SAATCHI & SAATCHI



Saatchi & Saatchi avait ainsi établi une vision forte, mettant de l'avant une proposition de valeur pour a) les employés (les organisations comme Saatchi & Saatchi rivalisent pour s'adjoindre les esprits les plus créatifs de la planète, qui peuvent être intéressés par la perspective de travailler pour une organisation « admirée comme la pépinière par excellence des idées créatives susceptibles de changer le

monde »), ainsi que b) les clients – « transformer les organisations, les marques et la réputation de nos clients ». Une proposition aussi importante témoignait d'une volonté de tirer parti de tous les inducteurs du cadre RAID (résilience, adaptabilité et innovation). Il faut, par ailleurs, considérer le pouvoir de cette vision et la source d'inspiration qu'elle représente par rapport à la plupart des visions énoncées par les organisations qui se concentrent habituellement sur l'objectif « être le fournisseur par excellence pour le client », ou sur une autre vision tout aussi peu inspirante.

Notons que, dans la mise en œuvre de cette vision, Saatchi & Saatchi ne s'est fixé qu'un seul objectif stratégique pour ce qui est de la perspective du client – « créer un engouement permanent chez les clients ». L'entreprise est même allée jusqu'à déterminer quels étaient les principaux clients à l'échelle mondiale pour lesquels elle devait créer cet engouement permanent; si ces clients réclamaient quelque chose, leurs demandes étaient donc prioritaires. Saatchi & Saatchi ne s'est également fixé qu'un seul objectif stratégique pour ce qui est de la perspective des personnes et de la culture : « Une équipe, un rêve : Créer un environnement enrichissant et stimulant où rien n'est impossible ». Le pivot de cet objectif était la consolidation d'une culture commune et unifiée, dans l'ensemble des 45 unités organisationnelles de cultures diverses. Pour instaurer la nouvelle vision, créer l'engouement souhaité pour les clients à l'échelle mondiale et mettre en œuvre une culture commune, chaque unité organisationnelle devait employer la même grille stratégique, même si les objectifs locaux pouvaient différer.

Élément crucial, dans le déploiement de la grille stratégique et la concrétisation de la vision, tout ce qu'accomplissait l'organisation devait clairement soutenir les quelques objectifs stratégiques fondamentaux figurant sur la grille.

Fait intéressant, la vision de Saatchi & Saatchi a récolté un tel succès que ses principaux éléments sont toujours en évidence et continuent de guider les processus décisionnels de l'organisation.

Toutefois, l'organisation ne parle plus de vision désormais mais plutôt de « but ». Sur son site Web, on lit ceci : « [...] nous avons un but avec ces éléments : le rêve qui est notre source d'inspiration, soit être admirés comme la pépinière par excellence des idées susceptibles de changer le monde et aptes à créer une croissance durable et rentable pour nos clients. Notre objectif : remplir le monde de Love-marks, ces marques capables de susciter la fidélité au delà du raisonnable. Notre esprit : une équipe, un rêve, rien n'est impossible » [TRADUCTION]. Saatchi & Saatchi est aujourd'hui l'une des agences de création les plus prospères et compte parmi les plus respectées (par les clients comme par le secteur). Un scénario fort différent de celui qui prévalait au milieu des années 1990.

Conception d'indicateurs : Les QCP à Google et InterCorp

Les questions clés relatives à la performance (QCP) peuvent être utilisées pour cerner les besoins réels en matière d'évaluation des actifs incorporels. Google – l'une des organisations aujourd'hui les plus florissantes et les plus louangées – illustre le pouvoir des QCP dans la détermination des besoins en informations et l'élaboration d'indicateurs pour les actifs incorporels.

« Nous dirigeons l'entreprise au moyen de questions plutôt que de réponses, indique Eric Schmidt, président général de Google. Dans le cadre de notre processus stratégique, nous avons jusqu'ici formulé 30 questions auxquelles nous devons répondre [...]. Nous posons une question plutôt que de donner une réponse succincte. Ça stimule le dialogue, et du dialogue naît l'innovation. On ne se

lève pas un jour en disant : “Je veux innover.” Je crois qu’il est plus efficace de présenter les choses sous forme de questions pour favoriser une culture d’innovation. »

Une autre organisation utilisant avec efficacité la méthode des QCP est InterCorp. Dans le cadre de sa stratégie, InterCorp a défini ses partenariats avec ses fournisseurs comme un inducteur clé de valeur incorporelle. Afin de comprendre et de contrôler ses progrès, il lui fallait imaginer des façons de mesurer et d’évaluer ses partenariats. Dans sa recherche d’indicateurs, la société a croisé une organisation externe qui se spécialisait dans l’évaluation des partenariats et avait conçu un questionnaire générique à cette fin. InterCorp a trouvé l’idée intéressante. Elle a adopté ce sondage et confié à cette organisation externe ses activités de collecte de données. L’organisation a donc commencé à colliger les données relatives aux partenariats deux fois par année.

InterCorp était satisfaite de ce service, car l’organisation externe lui remettait des rapports détaillés contenant des graphiques, des tableaux et des analyses de tendances sur les quelque 50 questions différentes posées dans le cadre du sondage. Mais si InterCorp était satisfaite de la façon dont les choses se déroulaient, il n’en était pas de même des partenaires interrogés. Des entretiens avec les principaux partenaires d’InterCorp n’ont pas tardé à révéler qu’ils étaient de toute évidence mécontents de la façon dont InterCorp recueillait des renseignements auprès d’eux.

Un dirigeant d’une organisation partenaire a affirmé : « InterCorp est l’un de nos partenaires importants et, bien sûr, nous tenons à entretenir de bonnes relations avec elle.

Je suis néanmoins très contrarié par son attitude. Deux fois par année, on m’envoie un sondage de six pages à remplir. Recueillir toutes les informations nécessaires exige environ trois jours et nécessite beaucoup de travail. Le problème est que je ne vois pas pourquoi InterCorp a besoin de toutes ces données, car un grand nombre de ces questions semblent n’avoir aucun rapport avec notre partenariat. »

Quand ces critiques ont été communiquées à InterCorp, il est très rapidement apparu que toutes les données que recueillait l’entreprise étaient « intéressantes », certes, mais sans plus. Aucune décision n’avait été prise à partir des données du sondage au cours des trois années précédentes. En conclusion, InterCorp s’imposait à elle-même un travail inutile et, plus important encore, imposait ce travail à ses partenaires, ce qui commençait à miner les relations qu’elle entendait justement améliorer. Cet exemple n’est pas unique en son genre – partout dans le monde des organisations éprouvent des problèmes similaires.

Dès lors, en quoi les QCP sont-elles utiles? Dans le cas d’InterCorp, l’entreprise a repris à la planche à dessin et a défini la ou les questions qui nécessitaient véritablement une réponse. Il en est ressorti la QCP suivante : « Avec quelle efficacité nos partenariats progressent-ils? »

Une fois cette QCP énoncée, l’entreprise s’est ensuite demandé de quelles données elle aurait besoin pour y répondre et quelle était la meilleure méthode pour colliger ces données. Il lui fallait des renseignements qui lui permettraient d’évaluer ses relations avec ses partenaires, mais elle ne voulait pas réutiliser le même sondage, car il réclamait la collecte d’une trop grande quantité de données inutiles. Après quelques délibérations, les responsables ont convenu que la meilleure façon de procéder consisterait à demander aux directeurs des relations avec les partenaires ou aux directeurs de

comptes d'effectuer une évaluation. InterCorp a réalisé qu'elle pouvait faire appel aux directeurs de comptes déjà en place pour faire cette évaluation sans qu'un laborieux sondage soit nécessaire.

L'entreprise a conçu un système qui adressait directement aux directeurs de comptes un courriel contenant un formulaire d'évaluation très simple, leur posant seulement deux questions : « Comment évalueriez-vous les relations avec l'organisation X? » et « Quelle est l'efficacité avec laquelle progresse le partenariat avec l'organisation X? » Chacune de ces questions était accompagnée d'une échelle. Cette échelle comptait au départ 10 échelons allant de très mauvaise évaluation à très bonne évaluation. L'échelle a été par la suite ramenée à trois échelons. Outre l'échelle, le formulaire d'évaluation englobait aussi une section réservée aux observations. Les directeurs de comptes étaient donc invités à évaluer les partenariats en cochant une case sur une échelle et en rédigeant un bref commentaire sur les motifs justifiant leur évaluation.

InterCorp s'est rendu compte qu'en interrogeant uniquement les directeurs de comptes, elle risquait d'obtenir un point de vue partial sur la situation. Elle a donc décidé d'adresser aussi par courriel le formulaire d'évaluation aux organisations partenaires. Préférant ne pas solliciter d'évaluation écrite, elle a choisi d'utiliser, dans le cas des organisations partenaires, un formulaire ne comportant que les deux questions accompagnées de l'échelle d'évaluation.

Une fois le court sondage rempli par les directeurs de comptes et l'organisation partenaire, les résultats obtenus étaient comparés dans une base de données. Dans plus de 95 % des cas, les évaluations internes et externes étaient identiques.

Si des différences d'opinions importantes survenaient, la base de données adressait un autre courriel au directeur de comptes interne lui demandant de communiquer par téléphone avec l'organisation partenaire afin de discuter de tout problème potentiel (ce qui renvoie à la résilience et à l'adaptabilité dans le cadre RAID). InterCorp s'est également rendu compte qu'elle ne colligeait pas ces données assez souvent. Elle a donc établi qu'il lui fallait des données à intervalle mensuel pour pouvoir réagir assez rapidement aux problèmes susceptibles de se présenter, avant qu'ils s'aggravent. InterCorp dispose maintenant d'un système très simple de collecte mensuelle de données, ce qui lui permet d'obtenir toute l'information dont elle a besoin pour répondre à sa QCP.

Évaluation de l'engagement du personnel à la TradeBank

La TradeBank est un chef de file parmi les banques de commerce et estime que ses ressources humaines, grâce à leurs compétences et à leurs connaissances, constituent les inducteurs de valeur de son capital intellectuel les plus importants. La TradeBank estimait que l'un de ses inducteurs clés de succès était le degré d'engagement du personnel. Elle avait auparavant mené des sondages traditionnels sur la satisfaction des employés, mais elle avait constaté que même si les gens se disaient satisfaits de leur emploi, bon nombre d'entre eux avaient un faible niveau d'engagement. Or, les gestionnaires de la TradeBank étaient convaincus que l'engagement était beaucoup plus important que la satisfaction des employés, puisqu'il indiquait à quel point ces derniers étaient passionnés par leur travail et dans quelle mesure ils étaient attachés à l'organisation.

Selon la maison Gallup, les employés engagés a) sont passionnés par ce qu'ils font, b) éprouvent un profond attachement pour leur organisation et c) offrent chaque jour une performance de qualité supérieure tout en cherchant à s'améliorer et à améliorer l'organisation dans son ensemble. Les

employés qui ne sont pas engagés, pour leur part, se présentent au travail chaque jour en ne fournissant que l'effort nécessaire pour satisfaire aux exigences minimales de leur emploi. Dépourvus de passion ou d'esprit d'innovation, ces employés n'adhèrent pas à l'orientation de l'organisation mais ne s'y opposent pas non plus. Quant aux employés activement désengagés, ils présentent un important problème pour une organisation. Négatifs par nature, ils sont malheureux dans leur travail et, en plus d'être peu productifs, ils transmettent leur mécontentement à ceux et celles qui les entourent. Selon Gallup Research, une organisation moyenne compte environ 25 % d'employés engagés, un peu plus de la moitié d'employés désengagés et à peine moins de 20 % d'employés activement désengagés. La TradeBank souhaitait vivement améliorer son ratio et s'assurer que davantage d'employés étaient fortement engagés.

Les gestionnaires de la TradeBank ont convenu de la QCP suivante : « Dans quelle mesure nos employés sont-ils engagés? » Dans leur analyse des méthodes existantes de collecte de données, ils ont pris connaissance de l'outil de sondage Q12, mis au point par la maison Gallup. Ce sondage à 12 questions a été conçu pour évaluer l'engagement des employés, en particulier sur le plan émotionnel. Après quelques délibérations, la TradeBank a estimé que ce sondage lui permettrait d'obtenir les renseignements dont elle avait besoin pour répondre à sa QCP. De plus, le sondage permettrait à la TradeBank de se comparer à ses concurrents. Les 12 questions suivantes, inspirées du sondage Q12, ont été incorporées dans le sondage réalisé par la TradeBank auprès de son personnel :

1. Est-ce que je sais ce qu'on attend de moi au travail?
2. Est-ce que je dispose des équipements et du matériel nécessaires pour effectuer mon travail correctement?
3. Au travail, ai-je chaque jour la possibilité de faire ce que je fais le mieux?
4. Au cours des sept derniers jours, ai-je reçu des marques de reconnaissance ou des félicitations pour le travail que j'ai accompli?
5. Est-ce que mon supérieur ou quelqu'un, au travail, semble se soucier de moi en tant que personne?
6. Est-ce que quelqu'un, au travail, soutient mon développement?
7. Au travail, est-ce que mon opinion semble avoir de l'importance?
8. Est-ce que la mission ou la finalité poursuivie par mon entreprise me donne le sentiment que mon travail est important?
9. Est-ce que mes collègues de travail tiennent à produire un travail de qualité?
10. Est-ce que j'ai un véritable ami au travail?
11. Au cours des six derniers mois, quelqu'un au travail m'a-t-il parlé de mes progrès?
12. Au cours de l'année qui vient de s'écouler, ai-je eu l'occasion d'apprendre et de progresser au travail?

La TradeBank a décidé de faire chaque mois le sondage auprès d'un échantillon représentatif de ses employés pour suivre régulièrement l'évolution de leur engagement. Chaque employé reçoit toujours un sondage une fois l'an seulement, mais l'organisation obtient des données valides chaque mois pour répondre à sa QCP et pour vérifier l'incidence de l'engagement du personnel sur les degrés de fidélisation, de satisfaction et de performance. À la TradeBank, les résultats de l'engagement du personnel sont communiqués chaque mois à l'équipe de la haute direction. Ces données sont présentées sous forme agrégée (indice d'engagement du personnel) et comparées aux résultats affichés par la concurrence. L'évolution de la situation dans le temps reflète le mieux l'engagement. Les données sont donc présentées sous forme de diagramme des tendances, accompagné d'un commentaire narratif

du directeur des ressources humaines qui remet l'évaluation en contexte et en extrait les principaux éléments à retenir.

Décisions relatives aux fusions et acquisitions fondées sur les actifs incorporels à PharmaLab

Pharmascience et Pharamalab prévoient fusionner. Une enquête initiale préalable à la fusion avait été réalisée en vue d'analyser l'architecture des ressources des deux organisations. Cette analyse avait démontré que les deux entreprises avaient une structure des ressources presque identique, et des produits complémentaires destinés à des marchés similaires. Selon la conclusion initiale de l'étude, la fusion de ces sociétés leur permettrait de réaliser des économies d'échelle et des économies de gamme plus intéressantes : $1 + 1 = 3$ (ce qui correspond à la résilience et à l'adaptabilité dans le cadre RAID).

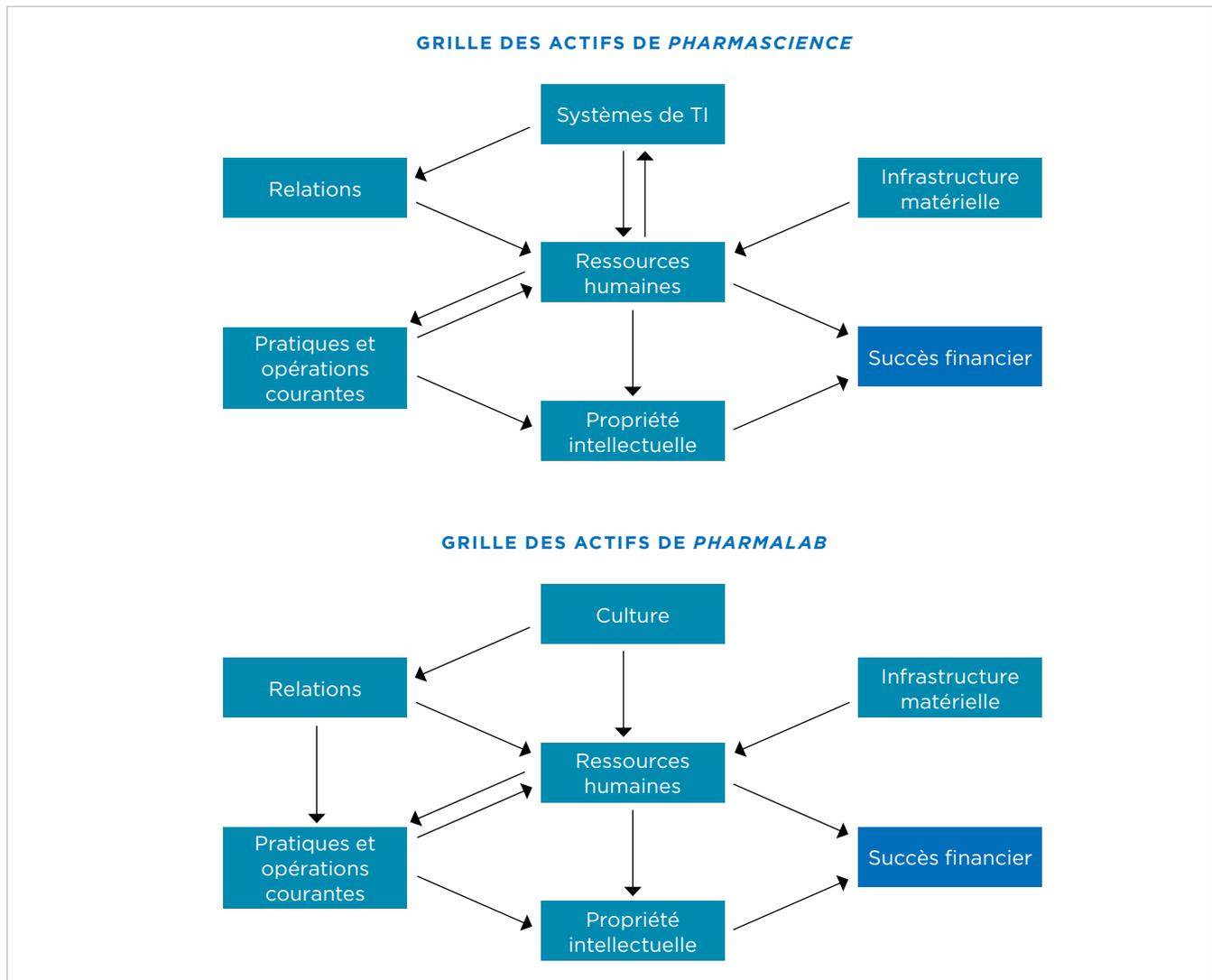
Des grilles d'actifs ont donc été créées pour les deux organisations afin de lancer l'étape de planification préalable à la fusion. L'exercice a cependant révélé que, même si la structure des ressources était presque identique, la logique de création de valeur ne l'était pas. La [Figure 6](#) présente les deux grilles indiquant les interdépendances entre les différents actifs. Les deux grilles illustrent des logiques causales divergentes et des priorités différentes représentées par la largeur des flèches.

La création des deux grilles a permis de constater qu'à PharmaScience chaque équipe comptait une ou deux « étoiles » – des chefs d'équipe extrêmement créatifs qui généraient à eux seuls une grande partie des résultats de la R.-D. Ouvertes d'esprit, ces personnes savaient rassembler des idées et possédaient également de très fortes habiletés pour les concrétiser en résultats. Elles pouvaient compter sur le soutien des membres de leur équipe qui, conformément à la culture établie, concentraient leurs efforts sur la concrétisation des idées du leader. Les connaissances étaient partagées uniquement au sein des équipes, et l'on partageait peu de connaissances entre les équipes de PharmaScience.

La plupart des membres des équipes communiquaient régulièrement avec le chef d'équipe, et la majorité de ces échanges se déroulaient face à face et par courriel. L'élément clé de cette structure de communication était la solide culture de soutien dont le chef d'équipe constituait le pivot. Le partage de connaissances était, pour l'essentiel, bidirectionnel entre le chef d'équipe et les membres de l'équipe, mais il y avait peu d'échanges entre les membres de l'équipe. Chaque équipe avait des bases de données communes, qui étaient également utilisées pour codifier et consolider les données à l'usage du chef d'équipe. Une grande partie du transfert de connaissances était unidirectionnel, l'information circulant des membres de l'équipe vers le chef d'équipe.

PharmaScience accordait une importance particulière à la codification des connaissances des membres de l'équipe et au stockage de ces données afin que le chef d'équipe puisse y accéder. Les efforts du chef d'équipe portaient ensuite sur la mise en application de ces connaissances en vue de produire un résultat de qualité. La grille de création de valeur de PharmaScience a montré à quel point la culture de soutien influence les gens, en particulier les leaders, qui convertissent ensuite les connaissances colligées en propriété intellectuelle et directement en produits et services, propres à générer par la suite le succès financier. Le mode d'interaction des membres des équipes repose sur les pratiques et les opérations courantes, notamment les réunions régulières et les bases de données communes. L'infrastructure matérielle influe sur le bien-être des membres des équipes de PharmaScience.

FIGURE 6 : GRILLES DE CRÉATION DE VALEUR DE PHARMASCIENCE ET DE PHARMALAB



Même si la base des ressources de PharmaLab et de PharmaScience était presque identique, leur façon de tirer des résultats de la R.-D. divergeait considérablement. La préparation de la grille de création de valeur a révélé que PharmaLab fonctionnait selon un modèle sensiblement différent de celui de PharmaScience. Plutôt que de présenter une solide culture de soutien des chefs d'équipes, les équipes de PharmaLab fonctionnaient comme de véritables équipes et partageaient librement leurs connaissances dans leurs rangs, de même qu'avec les autres équipes de l'organisation.

La culture favorisait l'ouverture et le transfert des connaissances entre les parties prenantes internes et externes. Cette attitude avait une incidence sur les pratiques et les opérations courantes et sur le mode d'interaction des membres des équipes. Il y avait beaucoup plus de réunions ad hoc entre les membres des équipes, et les résultats et les solutions étaient élaborés en équipe. Les chefs d'équipe avaient davantage un rôle de coordination et étaient moins autocratiques. Les équipes de PharmaLab obtenaient des résultats qui étaient ensuite transformés en processus, brevetés et vendus. Moins de services étaient offerts directement par les chefs d'équipe qu'à PharmaScience. La logique prédominante de création de valeur à PharmaLab reposait en grande partie sur des activités de R.-D. beaucoup plus collaboratives faisant intervenir tous les membres de l'organisation.

Ces différences ayant été mises au jour, il a été décidé qu'une fusion ne serait pas la démarche idéale. Les logiques de création de valeur étaient trop discordantes, et il semblait que la tentative de fusion des deux entreprises échouerait et ne livrerait donc pas les économies de gamme et d'échelle escomptées. Des secteurs critiques ont plutôt été définis, et une stratégie de coentreprise a été privilégiée pour conjuguer certaines des compétences essentielles des deux organisations.

Rendre compte des actifs incorporels

Beaucoup d'organisations et d'organismes du secteur public portent maintenant leurs grilles stratégiques et leurs tableaux de bord à la connaissance du public. Le Federal Bureau of Investigation (FBI) aux États-Unis en est un bon exemple. Sur son site Web, le FBI explique ses inducteurs de valeur incorporels et en décrit l'importance dans la documentation relative à la grille stratégique. Les inducteurs de valeur incorporels recensés incluent :

- l'amélioration des relations avec les partenaires responsables de l'application de la loi et du renseignement;
- l'amélioration des relations avec le secteur privé et le public;
- l'amélioration des communications internes;
- l'amélioration du recrutement, de la sélection, de l'embauche et de la fidélisation;
- la formation et le perfectionnement des compétences et des habiletés de l'effectif;
- l'établissement d'un lien entre les qualifications et compétences et les besoins;
- le repérage, le perfectionnement et la fidélisation des leaders dans l'ensemble de l'organisation.

Ces exemples pratiques livrent certaines indications utiles quant à la façon dont les organisations gèrent leurs actifs incorporels pour en tirer des avantages concrets (et se donner une longueur d'avance durable en mettant à profit les inducteurs du cadre RAID). L'étape suivante consiste maintenant pour vous à amorcer l'application de ces principes dans le cadre de mesures appropriées à votre organisation, qu'elles soient audacieuses ou modestes.



© 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 *Inducteurs de valeur future*. 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.