

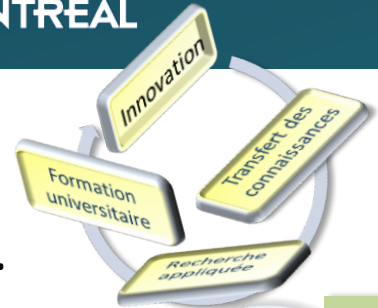
Nouvelles

de la
Chaire internationale CMA
d'étude des processus d'affaires

HEC MONTRÉAL

www.hec.ca/cicma

Vol. 2 HIVER 2012



Dans ce numéro...

- 2 **Quoi de neuf?**
Nouvelles activités et publications
- 3 **Portrait d'un doctorant**
Daniel Denault
- 4 **Entretien du trimestre**
François Collette
Directeur principal de l'analyse financière
Cirque du Soleil

Pour vous abonner à
Nouvelles :
chaire.cicma@hec.ca



Plein feux sur les tables rondes de la Chaire!

Tout juste après avoir présenté notre dernier bilan d'activité à l'assemblée annuelle du conseil d'orientation de la Chaire, nous sommes fiers de souligner le succès sans précédent de nos initiatives de recherche novatrice en contrôle de gestion, de transfert de connaissances et de publications en 2011-2012. Un grand merci à notre équipe dynamique et stimulante de bâtisseurs dont le soutien nous a permis d'accompagner quatre aspirants au doctorat et 11 stagiaires de niveau maîtrise. Grâce à eux, nous avons pu réaliser bon nombre de projets d'analyse comparative et de recherche d'avant-garde avec la complicité de nombreux étudiants et collègues chercheurs. Des collaborateurs d'une telle qualité apportent une richesse incalculable au patrimoine de connaissances et aux travaux entrepris par la Chaire.

Fidèles à notre promesse de mousser votre intérêt pour la recherche et le monde universitaire, nous sommes ravis de vous présenter **Daniel Denault** dans ce nouveau numéro de *Nouvelles*. C'est pour nous un grand privilège de compter cet homme d'action et de réflexion au profil tout à fait étonnant au nombre des doctorants rattachés à la Chaire.

Nous tenons à remercier **François Collette**, directeur principal de l'analyse financière au Cirque du Soleil et membre bâtisseur de la Chaire, de s'être entretenu avec nous de la vision bien particulière et sur mesure de son entreprise en matière de gestion comptable. Qui a dit que créativité et comptabilité ne pouvaient faire bon ménage?

En tout, la Chaire se veut synonyme d'innovation. Dans sa mission de professeur et de chercheur, son titulaire Hugues Boisvert cherche constamment des moyens d'enseigner du nouveau à ses étudiants, à sortir les gestionnaires en quête d'excellence de leurs zones de confort, à faciliter les échanges éclairés réunissant théoriciens et praticiens de différentes disciplines et industries. Pour ce faire, les tables rondes thématiques de la Chaire se révèlent une formule gagnante. Daniel Denault et François Collette nous en parlent avec enthousiasme dans leurs entretiens respectifs. Pour plus de renseignements sur nos tables rondes, publications et autres activités, **nous vous invitons à parcourir notre tout nouveau site Web. Bonne lecture!**

Olga Prin
Agente de communication



hec.ca/cicma

Un mot
de la rédactrice



Coup d'œil sur l'actualité

[Enseignement supérieur - HEC Montréal forme les francophones aux affaires](#)

[Les MBA de HEC Montréal parmi les meilleurs au monde selon Expansion](#)

Nous tenons à remercier nos bâtisseurs pour leur contribution à l'avancement de la recherche et des connaissances en contrôle de gestion, à l'attribution ponctuelle de bourses et de mandats de recherche aux étudiants de maîtrise et de doctorat et à l'ensemble des réalisations de la Chaire internationale CMA d'étude des processus d'affaires de HEC Montréal



OUTILS DE CONTRÔLE STRATÉGIQUE (fiches)

Hugues Boisvert, Ph. D., FCMA, professeur titulaire, HEC Montréal
 Michel Vézina, D. Sc., M. Sc., CA*TI, professeur titulaire, HEC Montréal

© 2011 Les Éditions JFD inc.
 ISBN : 978-2-923710-18-1



Nous avons demandé à **Daniel Denault**, notre doctorant vedette, d'user de ses perspectives théoriques et pratiques tout à fait uniques pour nous faire la critique de cet excellent ouvrage...

« À mon avis, cet outil est en voie de devenir une référence incontournable de la gestion »

- Daniel Denault

À mon point de vue, il s'agit d'un outil que tout bon gestionnaire financier ou cadre supérieur devrait consulter de temps à autres. Il renferme une description pratique et complète de l'ensemble des outils de contrôle stratégique à la disposition des organisations. En plus de suggérer les meilleures pratiques en ce domaine, il offre au lecteur des grilles de diagnostic pour mesurer l'évolution stratégique et la santé de son organisation.

Une lecture attentive de cet ouvrage ou de certaines parties spécifiques de celui-ci permet au gestionnaire chevronné de faire une réflexion profonde sur ses processus stratégiques. Ce document est facile à lire avec des idées clairement énoncées et des illustrations pertinentes qui expliquent de façon schématique les concepts énoncés.

Personnellement, je m'y réfère régulièrement pour étayer les principes de gestion stratégique qui soutiennent mes recherches sur la surveillance des risques par les conseils d'administration.¹

¹ Le portrait de Daniel Denault et les détails entourant sa thèse doctorale sur la surveillance des risques par les conseils d'administration est publié en page 3



Avis de recherche

Vous aimeriez contribuer à la recherche en milieu universitaire?

Tables rondes

Chaire internationale CMA d'étude des processus d'affaires

Information : chaire.cicma@hec.ca

Chaire internationale CMA d'étude des processus d'affaires HEC MONTRÉAL

2012



Janvier	Février	Mars
26 Table ronde Contrôle de gestion	7 Table ronde Rémunération incitative	15 Table ronde Processus budgétaire
	15 Conseil d'orientation	20 Table ronde Rémunération incitative
Avril	Mai	Juin
19 Table ronde Processus budgétaire	2 Colloque? Pratiques innovantes	5 Table ronde Rémunération incitative
		14 Table ronde Processus budgétaire



Pour ceux et celles qui s'intéressent aux solutions et aux problématiques du stress et de la détresse psychologique chez les cadres d'entreprises, un collègue chercheur est à la recherche de volontaires pour participer (à titre volontaire et entièrement confidentiel) à un sondage de grand intérêt pour la recherche scientifique. Dans le cadre d'études doctorales en psychologie à l'Université de Montréal, cette étude vise à explorer l'ampleur des défis auxquels doivent faire face les gestionnaires et professionnels appelés à diriger des équipes de travail. Ses travaux feront l'objet d'un article scientifique publié dans une revue spécialisée et partagés (encore une fois en toute confidentialité) avec les personnes et entreprises participantes. Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec **Gérard Ouimet** au 514 340-6346 ou par courriel, gerard.ouimet@hec.ca

Gérard Ouimet, orateur hors du commun et auteur de nombreux articles scientifiques et de *Psychologies du pouvoir organisationnel*, est professeur titulaire au sein du Service de l'enseignement du management de HEC Montréal. Détenteur d'une maîtrise en psychologie et d'un doctorat en science politique de l'Université de Montréal, il est aussi membre de l'Ordre des psychologues du Québec, de la Société canadienne de psychologie et de l'American Psychological Association.

« En entreprise, les dirigeants ont énormément de décisions à prendre et bien peu de temps à consacrer à la réflexion profonde. J'aurais souvent aimé avoir plus de temps pour réfléchir davantage sur les grands enjeux. »

Près d'une trentaine d'années après avoir obtenu son titre de CA et après s'être vu décerner le prestigieux titre de Fellow de l'Ordre des CMA en 2004, **Daniel Denault** maintient le cap sur l'excellence en gardant les yeux rivés sur le dépassement de soi. Il avoue réaliser un rêve de longue date en aspirant aujourd'hui à des recherches d'avant-garde en gestion et à l'obtention d'un doctorat sous la direction de **Hugues Boisvert**, professeur au sein du Service d'enseignement des sciences comptables et titulaire de la Chaire internationale CMA d'étude des processus d'affaires de HEC Montréal.

D'entrée de jeu, une mise en contexte s'impose. Cet homme d'action et de réflexion affiche un parcours absolument étonnant. Loin d'en faire étalage dans sa vie étudiante, ses réalisations professionnelles méritent pourtant d'être soulignées. Fiscaliste émérite à ses débuts, **Daniel Denault a rapidement gravi les échelons pour se retrouver tour à tour vice-président finances chez Domtar, vice-président et chef de la direction financière chez Transcontinental et finalement chef de la direction financière chez Bombardier Produits Récréatifs, une entreprise représentée dans plus de 60 pays à l'échelle mondiale.** Un article paru au milieu des années 2000 dans la revue de l'Ordre des CMA nous a fait découvrir que son passage chez Transcontinental s'était traduit par non moins d'une trentaine d'acquisitions ayant fait grimper le chiffre d'affaires de 1 milliard \$ en 1997 à 2 milliards \$ en 2004 (bien qu'une dizaine d'autres aient suivi un peu plus tard). Passé maître dans la coordination de financements privés et publics, **Daniel Denault**, par ses efforts, a rapidement permis à Transcontinental de devenir l'une des sociétés les plus admirées de l'industrie, de surcroît l'une des mieux gérées au Canada, dont les actionnaires ont pu profiter d'un bénéfice par action qui a quadruplé sous son règne.

Des valeurs et une réflexion profonde

Daniel Denault attribue spontanément une grande partie de ses succès dans le monde des affaires à ses valeurs. « *J'ai toujours cherché à m'associer à des entreprises qui partageaient les mêmes valeurs que moi, parmi lesquelles l'honnêteté, le professionnalisme, la rigueur et le respect des individus.* » Son goût pour les études supérieures lui est venu de son désir d'approfondir sa réflexion, jugeant qu'il avait souvent dû prendre des décisions sans disposer du temps nécessaire pour aller au fond des choses. Nageant en plein succès dans sa vie professionnelle, c'est ainsi qu'il décide néanmoins en 2009 de se plonger vaillamment dans les livres afin de satisfaire son ambition personnelle et poursuivre des études de maîtrise en contrôle de gestion à HEC Montréal. Il admet aisément avoir été sceptique au départ. Que pouvait-on vraiment lui apprendre de nouveau sur l'art de gérer? Grave erreur. Ce recul l'a littéralement transformé. Avec ce brin d'humour qui le caractérise, il ajoute à la légère que pendant ses études de maîtrise, c'est au contact de jeunes de leur âge qu'il a enfin compris certaines choses que ses enfants avaient essayé pendant longtemps de lui dire!

Sans l'ombre d'un doute, **Daniel Denault** carbure aux défis de perfectionner son jugement éclairé. À défaut d'avoir pleinement pu étancher sa soif de connaissances sur les bancs d'université, il décide avec enthousiasme d'y rester encore un peu et d'entreprendre des études doctorales en 2010.

Ses objectifs de recherche se sont peu à peu précisés. Fort de son bagage de haut dirigeant, il s'intéresse de près à la gouvernance des entreprises, notamment à la gestion des risques par les conseils d'administration. Il a tôt fait de remarquer qu'il existe très peu de littérature sur cette question préoccupante. De nos jours, les actionnaires exigent de plus en plus de rigueur de la part des conseils d'administration en matière de surveillance des risques d'entreprise alors que c'est aux gestionnaires que revient la responsabilité de gérer ces risques. Le rôle des administrateurs d'entreprises est encore mal défini en ce domaine. La recherche doctorale de **Daniel Denault** vise donc à préciser ce rôle et à élaborer un modèle de meilleures pratiques en matière de gestion des risques au sein des conseils d'administration.

La grande richesse des universités

Dans ses propos touchant la recherche universitaire, il déplore le fait que certains chercheurs semblent parfois s'écarter des préoccupations vécues en entreprises en faveur de modèles théoriques d'une grande complexité. Il croit que cela expliquerait en partie pourquoi les gestionnaires n'ont pas le réflexe de se tourner vers les universités pour résoudre leurs problèmes. **Daniel Denault** ne tarit pas d'éloges à propos de la grande richesse que constituent les ressources universitaires. « *Mon retour aux études m'a fait prendre conscience de tous ces chercheurs aux qualifications et aux aptitudes extraordinaires qui disposent de l'infrastructure et du personnel universitaires pour les soutenir dans leurs travaux.* »

Les organisations ont tout intérêt à soumettre leurs vrais problèmes à des chercheurs bien formés. Selon lui, un meilleur partenariat entre les universités et les entreprises comporte de nombreux avantages, entre autres fournir des terrains de recherche et des occasions de stages dignes d'intérêt aux étudiants tout en permettant aux entreprises d'entreprendre des recherches de pointe et en assurant une relève particulièrement douée à ces entreprises.

Tables rondes de la Chaire : une formule gagnante pour hauts dirigeants...

En conclusion, **Daniel Denault** tient à faire une parenthèse sur l'importance qu'il accorde à sa participation aux tables rondes de la Chaire. Ces groupes de discussion réunissant un nombre restreint de hauts dirigeants en quête de pratiques exemplaires et innovantes sont animés par des professeurs chevronnés issus de différentes disciplines. Solidement documentées au terme de chaque rencontre, les tables rondes ont pour objectif de conduire à la publication de nouvelles matières à enseigner, à publier ou encore à appliquer en entreprise.

La qualité des discussions et des expertises ressorties d'une première table ronde démarrée à titre de projet pilote portant sur le contrôle de gestion l'an dernier a inspiré l'écriture de deux excellents ouvrages. Deux autres tables rondes viennent d'être amorcées, soit une sur la rémunération incitative et l'autre, sur le processus budgétaire. **Daniel Denault** n'hésite pas à encourager ses pairs à se prêter au jeu de la réflexion : « *Les tables rondes sont une formule gagnante pour faire le pont entre la théorie et la pratique. Je compte en animer une moi-même bientôt sur la gestion des risques.* » Il espère par la suite pouvoir utiliser les connaissances acquises pour aider les entreprises et les conseils d'administration dans leur réflexion stratégique.



Daniel DENAULT

Surveillance des risques par les conseils d'administration
daniel.denault@hec.ca

**Au Cirque du Soleil,
pour mieux jongler entre
la comptabilité et la créativité,
l'analyse financière est
entièrement séparée
de la comptabilité**

Entretien avec François Collette

Directeur principal de l'analyse financière
Cirque du Soleil

et chargé de cours @ HEC Montréal!



François Collette, directeur principal de l'analyse financière au Cirque du Soleil, est aussi chargé de cours à HEC Montréal et membre très présent et actif de l'équipe des bâtisseurs de la Chaire. Pour ceux et celles qui croient encore que comptabilité et créativité ne peuvent faire bon ménage, François Collette s'évertuera à vous détromper.

Que l'on soit sportif, artiste, professionnel ou encore tout cela en même temps, être actif peut signifier bien des choses. L'encyclopédie virtuelle *L'Internaute* nous inspire les mots justes pour décrire **François Collette** : « Qui agit avec dynamisme » et qui, de plus, « produit un effet ».

Siégeant au Conseil d'administration de l'Ordre des CMA du Québec, membre du conseil d'orientation et proche collaborateur de la Chaire internationale CMA d'étude des processus d'affaires, ce papa de quatre enfants enseigne même la comptabilité de gestion en milieu culturel à HEC Montréal. Inutile d'en dire plus pour comprendre la mesure du dynamisme et de l'engagement de ce comptable/gestionnaire peu ordinaire.

Puisant à même un imposant bagage de contrôle et d'analyse au service de géants de l'aéronautique tels que Pratt & Whitney et Bombardier, la haute voltige comptable et la créativité exigées pour arriver à simultanément concilier et séparer l'analyse financière et la comptabilité pure et dure n'ont plus de secrets pour ce fervent défenseur d'une gestion sans limites inutilement contraignantes.

Dès les premières minutes de l'entrevue, **François Collette** insiste pour faire la distinction entre la comptabilité de management et la comptabilité financière. Impossible d'éviter la fastidieuse, mais combien essentielle production des états financiers. Par contre, le temps investi par le professionnel comptable dans l'exercice doit évidemment être déduit du temps qu'il mettra à éclairer la prise de décision des gestionnaires. À son arrivée au Cirque, l'importance de créer une nouvelle équipe exclusivement vouée à l'analyse financière, séparée de la reddition financière, était déjà devenue évidente.

Son premier mandat : concrétiser la séparation de l'analyse financière de la comptabilité

Une nette volonté d'améliorer la productivité avait été le moteur derrière cette vision de la direction. Si vaquer aux besoins financiers du Cirque était encore son premier réflexe, une fois ses coûts stabilisés à l'aide d'un contrôle efficace, le temps était venu de passer à une seconde étape plus raffinée encore.



suite...

Aux yeux de **François Collette**, une analyse financière bien orchestrée résulte d'abord et avant tout d'une osmose interservices toute naturelle où chacun discute de ses besoins respectifs pour en arriver à des solutions intéressantes. Le passage à l'exécution, soit la mise sur pied d'une équipe entièrement consacrée à l'analyse financière des projets du Cirque, en était à ses premiers balbutiements.

Comme premier mandat, François Collette s'est vu confier la direction de l'analyse financière au sein de la fonction finance. Il allait ainsi être celui qui viendrait, avec son équipe, jeter les bases d'un partenariat nouveau genre, aussi solide que fluide, entre les comptables et les gestionnaires.

Des mesures de performance non conventionnelles

Interrogé sur la spécialisation et les indicateurs de performance des analystes financiers du Cirque du Soleil, il avoue qu'une grande partie du savoir-faire de son équipe repose sur une formation comptable conventionnelle ajoutée d'une expérience pratique de taille. La performance se mesure à la capacité de chacun de s'imprégner du quotidien des gestionnaires. *« J'aime tâter le pouls des relations qu'entretient mon équipe avec les autres fonctions du Cirque. »*

L'équipe d'analyse financière que dirige **François Collette** ne cesse de s'agrandir au rythme de la croissance de l'entreprise depuis 4 ans. Celle-ci a pour objectif de transformer l'information comptable divulguée afin de lui donner plus de sens et d'impact aux yeux des gestionnaires. Les analystes financiers formés en exploitation ont pour tâche de quantifier et d'évaluer les différents projets de l'organisation afin de déterminer leur viabilité. Pour y parvenir avec brio, il faut bien comprendre les objectifs de toutes les parties.

« L'analyse financière n'est pas une obligation statutaire. Tous les jours, il m'incombe de justifier ma tâche et celle de la trentaine de personnes qui travaillent avec moi par une valeur ajoutée difficilement quantifiable dans l'absolu. »

D'avoir été libérés du rôle de reddition comptable et de la pression des demandes spéciales provenant de différentes sources laisse plus de temps aux analystes pour faire preuve de perspicacité et d'ingéniosité. Les nouveaux outils de contrôle de gestion leur permettent de rendre les activités opérationnelles encore plus cohérentes avec les grandes stratégies et valeurs de l'entreprise. L'analyse financière à temps plein : une valeur ajoutée sur tous les plans.

Sa recette magique : l'innovation

Avec **François Collette**, pas question de *statu quo*. Son rôle l'amène par défaut à continuellement tout remettre en question. *« Je trouve qu'on passe beaucoup plus de temps à se mesurer qu'à s'améliorer. »* On l'entendra aussi souvent dire que la réussite peut facilement devenir un piège si l'on s'en contente en cessant d'explorer les horizons. Il faut toujours regarder au loin, dix ans d'avance s'il le faut.

À ce propos, il en profite pour affirmer à quel point il tire parti de sa participation aux tables rondes de la Chaire. Ces discussions enrichies de contenu pédagogique et de partage avec d'autres dirigeants sur des questions très importantes contribuent à lui donner des idées, à le valider dans ses approches, à le pousser à repenser certaines choses. C'est par l'intermédiaire d'une collaboration avec son titulaire, Hugues Boisvert, que le Cirque du Soleil s'est intéressé aux travaux d'innovation en contrôle de gestion de la Chaire. Pour **François Collette**, il est clair que les nouvelles idées se traduisent souvent par de nouvelles sources de profit. À défaut d'innover, une entreprise devient rapidement stagnante. *« Souvent, les modèles ne s'appliquent pas. En me donnant des idées, en m'aidant à me valider moi-même dans mes approches et en me faisant voir les choses d'un autre œil, les tables rondes sont pour moi une source d'innovation tout à fait enrichissante. »*

« Souvent, les modèles ne s'appliquent pas. Il faut arriver à créer les siens. »

Entretien avec **François Collette**
Directeur principal de l'analyse financière, Cirque du Soleil

Entretien...
(suite de la page 4)



ONE DROP – une initiative de Guy Laliberté, fondateur du *Cirque du Soleil*® - est un organisme de bienfaisance qui conçoit des projets intégrés et innovants, à portée internationale, au cœur desquels l'eau joue un rôle de force créatrice servant à générer des impacts positifs durables sur les populations d'ici et d'ailleurs et à lutter contre la pauvreté.

suite...

Une bonne dose de créativité

Il est vrai que le Cirque finit par déteindre sur son monde. En parcourant les couloirs de son magnifique siège social montréalais pour nous rendre au lieu de rencontre d'une table ronde de la Chaire l'an dernier, **François Collette** nous avait prévenus... « *Ici, on aime laisser les gens s'exprimer pour les encourager de toutes sortes de façons inusitées à laisser libre cours à leur imagination. La créativité occupe une très grande place dans notre vie au Cirque.* »

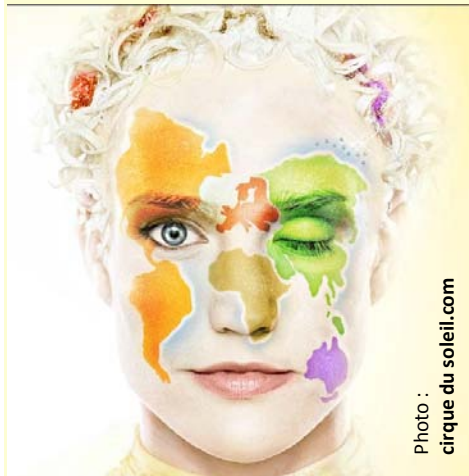


Photo :
cirque du soleil.com

Il nous avait lancé à la blague que nous avions beaucoup de chance d'avoir des sièges pour nous asseoir ce jour-là. La grande salle de réunion rouge écarlate des sommets – qui, soit dit en passant offre une vue à couper le souffle sur le célèbre Stade olympique et ses environs – sert souvent au remue-méninges. Tout le monde assis par terre sur de grands coussins, les barrières hiérarchiques n'ont plus leur place où tous travaillent côte à côte. Et les idées fusent. Il a déjà été question d'installer un tableau électronique comme ceux du parquet de la bourse pour afficher le potentiel de créativité mijotant en ces lieux chaque heure de la journée. Un message inspirant du fondateur à l'intention de ses troupes est affiché dans l'ascenseur. **Créativité, gestion serrée et comptabilité géniale? Évident que François Collette s'y retrouve comme un poisson dans l'Ö.** ■

À propos du Cirque du Soleil

Extraits tirés du chapitre 17 de la 5^e édition de *La Comptabilité de management : prise de décision et contrôle* (2012). Boisvert, Hugues et collab. – complément web hec.ca/mng5

Au Cirque, la performance organisationnelle se décline sur deux modes : performance financière et performance créative. ...Les indicateurs de la performance créative sont toujours suivis de près, car ils sont annonciateurs de la performance financière à plus long terme.

Création, innovation, qualité : tels sont les maîtres mots du fondateur Guy Laliberté. Le Cirque du Soleil s'est donné pour mission *d'invoquer, de provoquer et d'évoquer l'imaginaire, les sens et l'émotion des gens autour du monde*. La stratégie du « cirque réinventé » est d'innover constamment, de faire ce que personne n'a osé faire auparavant dans les numéros, en matière de recrutement et de formation des artistes, d'appareils et d'équipements acrobatiques, de costumes, d'aménagement des salles de spectacle et de la scène, mais aussi dans la gestion et les modèles d'affaires. Le Cirque du Soleil a réussi à créer un nouveau marché dans lequel il n'existe pratiquement aucune concurrence.

Constitué d'une vingtaine de saltimbanques à ses débuts, en 1984, le Cirque emploie aujourd'hui plus de 4 800 personnes, dont plus de 1 500 artistes venant d'une quarantaine de pays et parlant plus de 25 langues. Il a entraîné dans son rêve plus de 100 millions de spectateurs dans plus de 250 villes sur tous les continents. En 2009, l'entreprise a présenté simultanément 20 spectacles dans le monde. De nombreux prix prestigieux, dont les Emmys, le Drama Desk, le Bambi, l'ACE, les Gémeaux, le Félix ainsi que la Rose d'Or de Montreux, ont déjà reconnu et couronné son succès.

