



# Une réflexion à long terme dans un monde à court terme

## Un guide à l'intention des gestionnaires

**Les gestionnaires se demandent souvent s'ils doivent agir dans une optique à court ou à long terme.** Les mesures à court terme produisent généralement des gains rapides. Les retombées des investissements à long terme peuvent quant à eux se manifester seulement au-delà de cinq ans ou plus.

**En choisissant la bonne combinaison de mesures à court et à long terme, vous pouvez optimiser la valeur de l'entreprise.**

Ce guide vous propose un processus en trois étapes pour y arriver, soit :

1. **Analyser** les besoins de votre entreprise et de ses parties prenantes.
2. **Choisir** les mesures qui répondent à ces besoins.
3. **Mettre** ces mesures en œuvre, en préparant la meilleure analyse de rentabilité et en obtenant les appuis nécessaires.

Vous pourrez ainsi créer de la valeur, à court et à long terme, pour votre entreprise et pour la société.

## Le court et le long terme ont tous deux de la valeur... mais le court terme l'emporte!

Chaque entreprise a besoin de prendre des mesures à court et à long terme.

**Les tactiques à court terme** aident les entreprises à résoudre une crise ou à faire face à un changement rapide. Étant donné que les mesures sont rapides et souvent peu coûteuses, les effets ont tendance à être graduels (par exemple, perfectionner un produit existant plutôt que de développer un produit entièrement nouveau). En général, les avantages et les coûts se concrétisent rapidement et sont simples à mesurer.

En instaurant des **mesures à long terme**, les entreprises s'efforcent de mettre en œuvre des changements plus significatifs, voire transformationnels, en vue d'un succès durable. Elles peuvent investir dans de nouvelles infrastructures ou dans d'autres domaines d'activité. Ces investissements sont plus longs à porter fruit et peuvent être difficiles à quantifier à l'avance, mais peuvent véritablement changer la donne pour une entreprise.

Même si des mesures à court et à long terme sont toutes deux nécessaires, la plupart des entreprises privilégient les mesures à court terme. Par exemple, 80 % des directeurs financiers ont refusé des projets qui auraient produit une valeur actualisée nette positive à long terme pour ne pas réduire le bénéfice trimestriel de la société<sup>1</sup>.

Quel est le lien entre les horizons temporels et le développement durable? Un grand nombre de mesures en matière de développement durable apportent des gains à court terme. Toutefois, investir dans les relations avec les parties prenantes ou la gestion de l'environnement requiert davantage de temps.

<sup>1</sup> Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. 2005. The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of Accounting and Economics*, 40(1): 3-73.


# Comment créer de la valeur à court et à long terme

## Étape 1 : Analyser les besoins de votre entreprise et de ses parties prenantes

Évaluez les besoins de votre entreprise et de ses **parties prenantes** en termes de mesures à court et à long terme. Les parties prenantes sont les organisations et les personnes dont dépend la survie de l'entreprise. Les principales parties prenantes sont les investisseurs, les clients, les fournisseurs, les employés et la communauté (souvent associée à l'environnement).

Le tableau 1 indique les points à considérer:

Tableau 1 : **QUAND PRENDRE DES ACTIONS À COURT OU À LONG TERME**

Les actions à court terme sont importantes :	Les actions à long terme sont importantes :
 Si vous faites face à une crise ou des changements rapides.	 Si vous souhaitez bâtir une stabilité à long terme.
 Si vous souhaitez implanter des changements progressifs : des gains rapides à petite échelle.	 Si vous voulez des changements transformateurs.
 Si vous avez des ressources financières limitées.	 Si vous avez des ressources financières plus importantes.

Sachez que vous pourriez parfois être contraint d'agir à court terme, tout en reconnaissant la valeur d'une mesure à long terme. Vous pourriez faire face à un changement rapide, mais rechercher une stabilité à long terme.

Songez à un éventail de mesures. Dans une telle situation, faites pencher la balance vers le court terme, mais gardez les mesures à long terme comme un objectif que vous vous efforcerez d'atteindre si les circonstances le permettent.

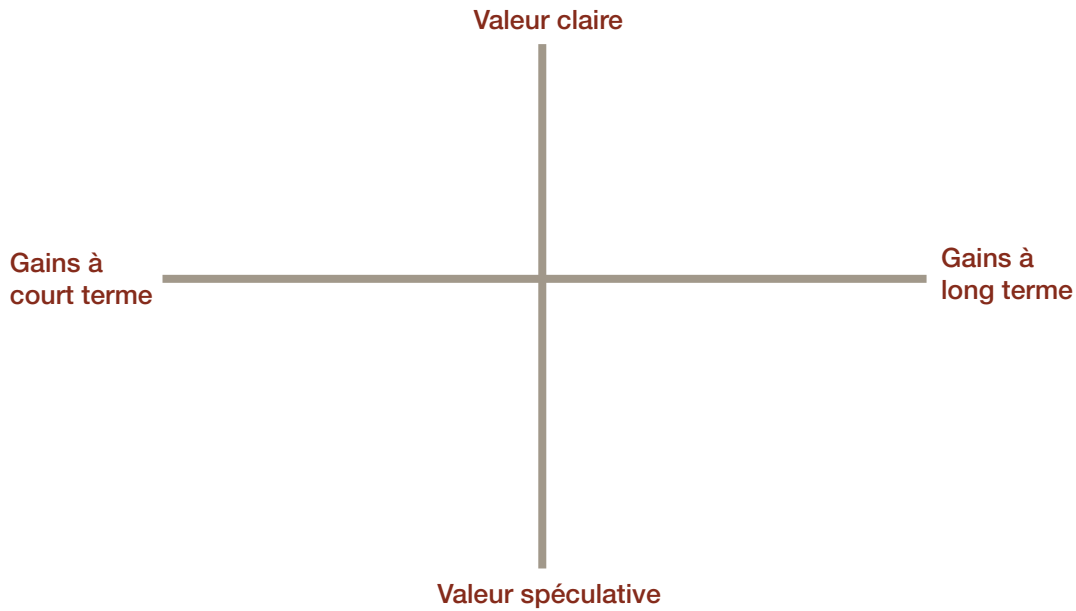
Avec les parties prenantes, la même règle générale s'applique : **il est parfois nécessaire de prendre une mesure à court terme pour survivre, mais les mesures à long terme sont nécessaires pour prospérer.** Vous trouverez des exemples de cela à l'étape 2.

## Étape 2 : Choisir des mesures qui répondent à vos besoins

Pour une partie prenante donnée, répertoriez les mesures possibles en fonction de leur valeur à court et à long terme. Songez aux questions importantes pour les parties prenantes et aux différentes façons de les traiter.

La figure 1 à la page suivante présente une matrice dans laquelle vous pouvez inscrire les mesures envisagées. Les mesures à court et à long terme sont représentées sur un axe horizontal. L'axe vertical représente le degré de certitude de la valeur des mesures. Les rendements ne sont pas toujours clairs, surtout pour les mesures à long terme.

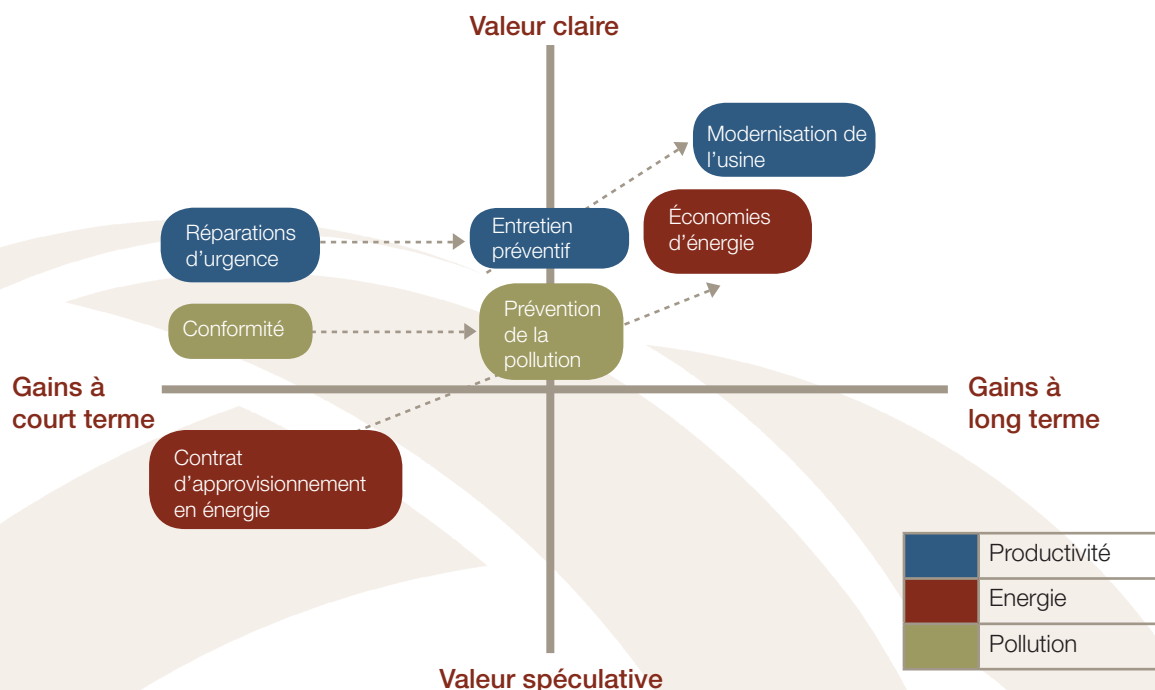
Figure 1 : RÉPERTORIER LES ACTIONS POTENTIELLES



Une fois que vous avez inscrit les mesures possibles, choisissez une combinaison appropriée en fonction de votre relation actuelle avec cette partie prenante (voir section 2).

La figure 2 montre comment un gestionnaire sénior a utilisé la matrice pour identifier les enjeux environnementaux et étudie trois importants enjeux (la disposition des enjeux peut varier selon vos besoins). Ce gestionnaire a identifié trois enjeux : la pollution, l'énergie et la productivité.

Figure 2 : UNE PERSPECTIVE SUR LES MESURES ENVIRONNEMENTALES À COURT ET À LONG TERME



Par exemple, dans le secteur de l'énergie, les entreprises qui ont une vision à court terme restent concentrées sur la conformité à la réglementation, soit comment respecter les exigences réglementaires et éviter les amendes. Une vision à long terme prend en compte les mesures de prévention de la pollution, qui nécessitent des investissements allant au-delà de la conformité réglementaire, mais qui peuvent améliorer l'utilisation des ressources ainsi que la réputation de l'entreprise.

### Étape 3 : Mettre les mesures en œuvre

Une fois que vous aurez décidé quelles mesures prendre, leur mise en œuvre peut poser de nouveaux défis. Voici quelques obstacles fréquents et comment les surmonter.



**Obstacle #1 : La volonté d'assurer des rendements.** On ne peut gérer que ce que l'on peut mesurer. Les gestionnaires sous-estiment la valeur des prévisions de coûts et des retombées des projets à long terme projetés parce que l'avenir est incertain.

**Solution :** Justifiez la pertinence des mesures à long terme en :

- **Essayant de nouvelles approches** telles que le tableau de bord prospectif (balanced scorecard), les énoncés de rendement, tenter de quantifier le qualitatif.
- **Expliquant la logique du projet**, même si vous ne disposez pas des chiffres à l'appui.



**Obstacle #2 : Les mesures d'incitation organisationnelles.** Les structures des entreprises incitent souvent les gens à agir à court terme. Les options d'achat sont peu efficaces, elles encouragent la réflexion à long terme seulement avant la date d'exercice.

**Solution :** favorisez plutôt des pratiques qui tiennent compte du long terme telles que :

- Les **évaluations du rendement** qui tiennent compte des perspectives à long terme et qui sont utilisées pour établir la rémunération des dirigeants.
- **Des options d'achat d'actions mieux conçues.** Si les conditions d'acquisition et de levée des options sont séparées et les conditions de levée allongées, les gestionnaires ne peuvent pas les encaisser après quelques années seulement.



**Obstacle #3 : La nature humaine.** Les gens, y compris les gestionnaires, privilégient naturellement les perspectives à court terme. La satisfaction que procure le fait de remédier à un problème rapidement est généralement appréciée.

**Solution :** Les entreprises peuvent changer cette dynamique en :

- **Communiquant une vision** et des points spécifiques sur les mesures à long terme et en encourageant la rétroaction.
- **Offrant des formations et des ateliers** dans des domaines tels que l'analyse rétrospective



**Obstacle #4 : La pression des investisseurs.** Les investisseurs se concentrent trop souvent uniquement sur les résultats à court terme.

**Solution :** Les entreprises peuvent changer cette dynamique en :

- **Instruisant les analystes financiers sur les mesures permettant** d'évaluer la santé à long terme de l'organisation ainsi que les bénéfices du trimestre suivant
- **Envisageant de travailler avec d'autres entreprises et organismes de réglementation** pour aider tout le monde à adopter des horizons à long terme.

Le 26 novembre 2010, Unilever a annoncé qu'à l'avenir elle publierait ses résultats financiers une fois tous les six mois au lieu d'une fois par trimestre. Les cours des actions ont chuté dans le sillage de cette annonce, mais deux ans plus tard, le prix de l'action avait augmenté de 35 % par rapport aux niveaux précédant l'annonce. Grâce à cette mesure et à plusieurs autres, Unilever a réduit sa proportion de fonds de couverture à court terme de 15 % en 2010 à 5 % en 2012 et attiré davantage de capitaux patients.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Bansal, P., & DesJardine, M.R. 2014. Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1): 70-78.

## Conclusion

Une réflexion à long et à court terme est essentielle au succès d'une entreprise. En temps de crise et de changements rapides, la réflexion à court terme peut aider votre entreprise à survivre. Toutefois, pour prospérer à long terme, l'impact transformationnel des mesures à long terme est également nécessaire.

En comprenant bien les besoins des parties prenantes et en y répondant efficacement, les entreprises peuvent prospérer dans un monde de plus en plus interconnecté.

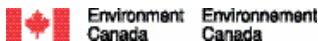
Ce guide s'inspire des meilleures recherches disponibles, mais la recherche ne possède pas toutes les réponses. C'est pourquoi nous vous invitons à partager vos idées et vos expériences avec nous ([polefr@nbs.net](mailto:polefr@nbs.net)). Ensemble, nous pouvons trouver de meilleures approches pour optimiser les bénéfices à court et à long terme.

## À propos de la recherche

Ce rapport est le fruit d'une initiative du Conseil des Leaders du REDD, qui se réunit une fois par année pour définir les principaux défis du développement durable pour les entreprises. Ce rapport est le prolongement d'une vaste revue systématique préparée par Dr David Souder, Dr Greg Reilly et Rebecca Ranucci de l'Université du Connecticut (États-Unis). L'équipe de recherche a numérisé 6 000 sources pour s'inspirer des meilleurs articles, rapports et livres publiés par des universitaires, l'industrie, le gouvernement et les ONG. Un rapport plus complet est disponible.

Le REDD est reconnaissant de la contribution du comité d'encadrement à la recherche originale et à ce rapport exécutif : Eli Angen (Institut Pembina), Paula Brand (Environnement Canada), Grete Bridgewater (Chemin de fer Canadien Pacifique), Philip Bromiley (Université de Californie, Irvine), Richard Chartrand (3M Canada), Luc Robitaille (ex-Holcim Canada), Brenda Goehring (BC Hydro) et Kim Rapagna (Target Canada). Les membres du personnel du REDD Rick Bunch et Maya Fischhoff ont facilité le projet et le rapport. Les études de cas ont été créées par Hadi Chapardar et Tima Bansal de la Ivey Business School (Université Western).

Cette Introduction a été financée par Environnement Canada



## Consultez nos publications:

Rapport exécutif : [Une réflexion à long terme dans un monde à court terme](#) (20 pages)

[Revue systématique : Bringing long-term thinking into business](#) (75 pages)

## Passez à l'action

Nous vous invitons à utiliser, partager et améliorer ce nouvel outil :

- Utilisez ce guide pour améliorer votre approche de la réflexion à long terme.
- Partagez-le au sein de votre organisation et à l'extérieur, par les médias sociaux par exemple.
- Améliorez ces ressources: dites-nous ce que vous trouvez utile dans ce guide et l'expérience que vous en faites. Vous pouvez aussi nous envoyer vos commentaires en nous écrivant : [polefr@nbs.net](mailto:polefr@nbs.net).

## À propos du REDD

Le Réseau entreprise et développement durable (REDD) produit des ressources faisant autorité sur d'importants enjeux en matière de développement durable dans le but d'influencer les pratiques de gestion. Nous mettons en contact des milliers de chercheurs et de professionnels du monde entier qui croient passionnément en la valeur de la pratique fondée sur la recherche et de la recherche fondée sur la pratique. Pour des ressources supplémentaires, veuillez visiter le Centre de connaissances du REDD à l'adresse <http://nbs.net/fr/connaissances/>.