



# Choc des générations

L'art d'aplanir les différences entre les groupes d'âges



**La bonne  
affaire** p. 24



**Une stratégie sans faille** p. 33  
**Les dangers du jeu pathologique** p. 36  
**Imaginer un monde meilleur** p. 44

# 185 raisons d'être membre de l'ACP

La paie doit comprendre et se conformer à plus de 185 exigences réglementaires afin de s'acquitter de ses responsabilités. Les 1,5 million d'employeurs canadiens comptent sur les spécialistes de la paie pour le versement annuel de 810 milliards de dollars en salaires, 230 milliards de dollars en remises législatives et 90 milliards de dollars en prestations de retraite et de maladie, ainsi que la production de 25 millions de feuillets T4, 9 millions de feuillets T4A et 7 millions de Relevés 1.

**L'ACP s'engage à fournir aux comptables et leurs clients les services associés à la paie qui leur permettront de demeurer conformes et informés.**

- ✓ **L'accès illimité à Ligne Info sur la paie, le plus populaire de ses services** – Ce service répond chaque année à plus de 32 000 requêtes téléphoniques et électroniques.
- ✓ **Des tarifs réservés aux membres pour les séminaires et Webinaires de perfectionnement professionnel**

**Code promotionnel pour les CA :** Inscrivez-vous en ligne (à titre de non-membre) au prix d'un membre de l'ACP au site : <http://www.payroll.ca/go/?ca3>.  
Entrez le code de promotion suivant : **CA11**

- ✓ **Des ressources en matière de paie à [www.payroll.ca](http://www.payroll.ca) et d'autres publications**
- ✓ **Les seules accréditations de la paie au Canada :**
  - *Spécialiste en conformité de la paie (S.C.P)*
  - *Gestionnaire accrédité de la paie (G.A.P)*



**Pour de plus amples renseignements, consultez le site : <http://www.payroll.ca/go/?ca>**

**CONTACTEZ-NOUS**  
1-800-387-4693 ou  
416-487-3380

Séminaires et Webinaires de  
perfectionnement professionnel  
poste 123 • [inscription@payroll.ca](mailto:inscription@payroll.ca)

Adhésion  
poste 123 • [adhesion@payroll.ca](mailto:adhesion@payroll.ca)

*90 des 100 meilleures entreprises canadiennes comptent sur l'ACP pour de l'éducation et des connaissances sûres.*

Mai 2011 Volume 144, n° 4

**Rédacteur en chef**  
Directrice artistique  
Directeur artistique adjoint  
Rédactrices principales

Okey Chigbo  
Bernadette Gillen  
Kevin Pusdy  
Bernadette Kuncevicus  
Tamar Satov  
Yvette Trancoso  
Marie-Josée Boucher  
Margaret Craig-Bourdin

**Rédactrice**  
Rédactrice-révisure  
Rédactrice en chef  
édition Internet

Alan Vintar  
Harriet Bruser  
Suzanne Mondoux  
Steve Brearton  
Jim Carroll, FCA  
John Tabone, MBA

**Producteur, édition Internet**  
Adjointe à la rédaction  
Directrice de la traduction  
Collaborateurs

Michael Burns, MBA, CA  
Marcel Côté

**Responsables de rubrique et conseillers techniques :**

**Certification** Yves Nadeau, CA  
**Droit** Jo-Anne Demers, BA, LLB  
**Évaluation d'entreprises** Stephen Cole, CBV, FCA  
**Finance** Peter Hatges, CA, EEE, CF  
**Fiscalité** Jay Hutchison, CA  
**Fiscalité - PME** Brigitte Alepin, M.Fisc., MPA, CA  
**Formation** Christine Wiedman, PhD, FCA  
**Fraude** David Malamed, CA-EJC, CPA, CFF, CFE, CFI  
**Gestion de cabinet** Stephen Rosenhek, MBA, CIRP, CA  
**Informatique** Yves Godbout, CA-IT, CI-CISA  
**Insolvabilité** Peter Farkas, CBV, CIP, FCA  
**Planification financière** Garnet Anderson, CFA, CA  
**Recherche et normes** Ron Salole, vice-président, Normalisation  
**Ressources humaines** Carolyn Cohen, MSW, CA

**Éditrice** Cairine M. Wilson, MBA

**Responsable, ventes et marketing** Brian Loney 416-204-3235  
brian.loney@cica.ca

**Responsable des ventes publicitaires** Bruce Feaver 416-204-3254  
bruce.feaver@cica.ca

**Représentant publicitaire au Québec** Serge Gamache 450-651-4257  
sergegamache@videotron.ca

**Responsable, petites annonces** Darcey Romeo 416-204-3257  
darcey.romeo@cica.ca

**Coordonnateur de la publicité** Michael Marks 416-204-3255  
**Responsable du tirage** Annette DaRocha 416-204-3367

**Conseil consultatif sur la rédaction de CAmagazine**

Doug McPhee, FCA, président  
Margaret Albanese, CA  
Nancy Cheng, FCA

Blair Davidson, FCA  
Phillip Gaunce, CA  
Michel Magnan, FCA

Toronto : 277, rue Wellington Ouest (Ontario) M5V 3H2.  
Tél. : 416-977-3222. Téléc. : 416-204-3409.

Montréal : 680, rue Sherbrooke Ouest, 17<sup>e</sup> étage (Québec)  
H3A 2S3. Tél. : 514-285-5002. Téléc. : 514-285-5695.

Abonnement : Tél. : 416-977-0748 ou 1-800-268-3793. Téléc. : 416-204-3416

Internet : <http://www.camagazine.com>

Courriel : [camagazine@cica.ca](mailto:camagazine@cica.ca)

[lettres.camagazine@cica.ca](mailto:lettres.camagazine@cica.ca)  
[annonces.camagazine@cica.ca](mailto:annonces.camagazine@cica.ca)

CAmagazine est publié 10 fois l'an (numéros couplés en janvier-février et en juin-juillet) par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Les opinions exprimées par les auteurs, les rédacteurs ou dans les publicités n'engagent pas la responsabilité de l'Institut. Copyright 2011.

**Abonnement :** 28 \$ pour les membres; 25 \$ pour les stagiaires CA; 47 \$ pour les non-membres. L'exemplaire se vend 4,75 \$. — À l'étranger : 72 \$ par année; l'exemplaire se vend 6,50 \$. La TPS de 5 % s'applique à tous les abonnements souscrits au Canada. On peut obtenir des renseignements sur l'abonnement par téléphone au 416-977-0748 ou au 1-800-268-3793, de 9 heures à 17 heures, du lundi au vendredi, ou par télécopieur au 416-204-3416. Numéro d'enregistrement de la TPS : R106861578.

IMPRIMÉ AU CANADA : Convention de poste-publications n° 40062437. Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée au Canada à : CAmagazine, Institut Canadien des Comptables Agréés, 277 rue Wellington Ouest, Toronto, ON, M5V 3H2. CAmagazine est membre de Magazine Canada et de la Presse spécialisée du Canada. Textes soumis : CAmagazine reçoit de temps à autre des manuscrits non sollicités, notamment sous forme de courrier des lecteurs. Tous les manuscrits et autres documents soumis à CAmagazine deviennent la propriété de CAmagazine et de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, son éditeur. Lorsqu'ils soumettent des textes, les collaborateurs acceptent d'accorder et de céder à l'éditeur tous les droits d'auteur, y compris les droits de réimpression et les droits électroniques, ainsi que tous les droits, titres et intérêts afférents aux textes en question. L'éditeur se réserve le droit d'utiliser ces textes, en partie ou en totalité, dans le cadre des activités du magazine ou dans tout autre cadre qu'il juge approprié. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, stockée dans des systèmes de recherche documentaire ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans le consentement écrit préalable de CAmagazine.



## Harmonie entre les générations

Chaque génération croit qu'elle détient la vérité.

Pourtant, nous pouvons tous travailler en harmonie

Comment réagiriez-vous si une jeune chef de mission, que vous venez à peine d'embaucher, vous demandait un congé afin d'aller jouer au basketball quelque part en République tchèque? Votre réponse dépendrait probablement de la génération à laquelle vous appartenez.

Aujourd'hui, le milieu de travail se compose de cohortes de toutes les générations : génération silencieuse, génération X, génération Y et baby-boomers. Les recherches montrent clairement qu'il existe des différences générationnelles sur les plans du comportement, de l'attitude et des traits de personnalité. Comment se manifestent ces différences au sein de la profession et comment les gérer?

Dans «Choc des générations» (p. 18), Roberta Staley raconte que le fait que des générations aussi diverses se côtoient sur le marché du travail est à l'origine de problèmes de communication. «Le défi, pour tous les cabinets comptables, consiste à maximiser les compétences de chaque génération, tout en gérant les éléments conflictuels», considère



Marc Belaiche, un des consultants interrogés. Le compte rendu de Mme Staley est un véritable guide qui indique comment naviguer entre les écueils.

Par ailleurs, les possibilités d'acquisition et de partenariat sont souvent au menu des entreprises en croissance, et nombreuses sont celles qui sont tentées par l'aventure. Souvent, le prix est raisonnable, le financement ne pose pas de problème et le moment semble propice. Mais l'acquisition est-elle une bonne affaire? «La réponse tient à une formule complexe», nous apprend Yan Barcelo qui signe l'article «La bonne affaire» (p. 24). Il précise que «le prix est certes un facteur important, mais il n'est pas prépondérant». M. Barcelo s'est entretenu avec des experts qui offrent leur point de vue sur les pièges à éviter lors d'acquisitions.

Pour sa part, Marcel Côté souligne l'importance des OSBL. Il rappelle que nous en sous-estimons l'apport économique et il suggère qu'Ottawa soutienne davantage leur mission par un financement accru (p. 44). De son côté, Jim Carroll signale qu'un des principaux impératifs ayant cours aujourd'hui dans le milieu des affaires et dans le milieu des sciences vise à développer une vision plus large pour trouver plus de possibilités de changement (p. 12). Par ailleurs, nos rubriques de ce mois-ci traitent de gestion de cabinet, de fraude, de certification et de droit.

Enfin, je voudrais signaler aux lecteurs que notre prochain numéro, celui de juin-juillet, sera consacré au 100<sup>e</sup> anniversaire de CAmagazine (p. 6). Ce numéro sera informatif et divertissant; il reproduira certains des articles les plus percutants de notre publication au cours de son siècle d'existence.

Okey Chigbo, rédacteur en chef (par intérim)

### avant-scène

#### 4 BOÎTE AUX LETTRES

#### 6 PERSONNALITÉS

Thomas Walden a réalisé à sa façon son rêve de devenir cinéaste. Il codirige une société de gestion et de production de films indépendants.

#### 6 DE TOUT, SUR TOUT, POUR TOUS

Joyeux 100<sup>e</sup> anniversaire, *CAmagazine*!  
• Observations • Expertise • Chiffrier  
• Tout le monde en parle

#### 9 EN PIÈCES DÉTACHÉES

Les appareils mobiles, principal défi TI des entreprises • À qui faites-vous confiance? • Champions du gaspillage  
• L'épargne au féminin et au masculin

10 **VALEUR AJOUTÉE** Les chefs de l'audit interne qui se démarquent

### chroniques

#### 1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

L'harmonie entre les générations

#### 12 VIRTUALITÉS

Des bombes aux produits de beauté

#### 13 PROCESSUS

Enquête 2011 sur les systèmes CRM

#### 44 PERSPECTIVES

Imaginer un monde meilleur



### articles de fond

#### 18 Choc des générations

Membres de la génération silencieuse, baby-boomers et jeunes appartenant à la génération X ou Y se côtoient actuellement au travail. Malgré les différences, il est possible de travailler en harmonie.

PAR ROBERTA STALEY

#### 24 La bonne affaire

Quand peut-on parler d'une «bonne affaire»? Quels sont les facteurs déterminants de son succès? La réussite d'une transaction commerciale ne se limite pas seulement au prix, bien au contraire.

PAR YAN BARCELO

## rubriques

### 30 Gestion de cabinet

Abattre les murs qui nuisent aux échanges permet aux cabinets de retrouver l'esprit d'équipe à l'origine de leur croissance.

Par Ève Laurier

### 33 Certification

Les entreprises risquent gros en n'arrimant pas adéquatement stratégie et performance.

Une saine gouvernance est incontournable.

Par Jean-Sébastien Mercier

### 36 Fraude

Le jeu pathologique peut coûter très cher à une entreprise. Il est possible d'en reconnaître les signes et de remédier au problème.

Par David Malamed

### 38 Droit

Les contrats de baux commerciaux coûtent souvent trop cher aux locataires. Un audit de bail peut engendrer des remboursements.

Par Martin Santerre

## actualités

14 NOUVELLES DE LA PROFESSION

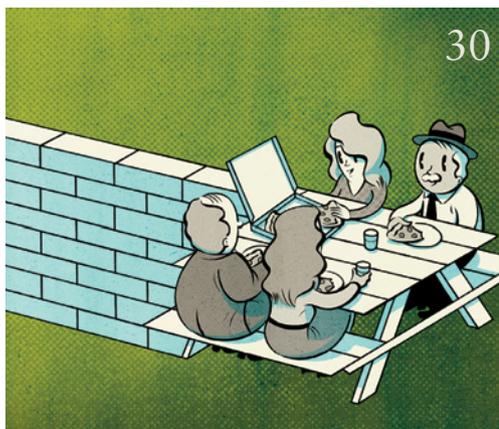
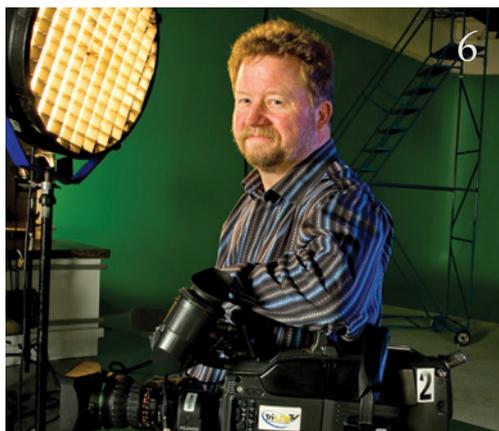
17 LA NORMALISATION EN BREF

## répertoire

42 SERVICES PROFESSIONNELS

42 PETITES ANNONCES

43 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE



Dernières nouvelles, mises à jour en fiscalité, offres d'emploi, articles supplémentaires, archives :  
vous trouverez tout cela (et plus encore) à [www.CAmagazine.com](http://www.CAmagazine.com).

Plus de schémas pour faciliter  
la compréhension!

# L'information financière IFRS au Canada 2011

## Assurez-vous que tous les éléments IFRS sont en place dans votre organisation

*L'information financière IFRS au Canada 2011* est une source de référence pratique qui traite de l'application des IFRS d'un point de vue canadien. Comptant maintenant plus de 1 800 pages, ce guide exhaustif examine et explique les exigences des IFRS, et illustre leur application au moyen d'extraits d'états financiers réels de sociétés qui ont déjà adopté les IFRS.

Pour de plus amples informations ou pour commander,  
allez à [boutiqueCA.ca/IFRSFR11-CA](http://boutiqueCA.ca/IFRSFR11-CA)

**INTERNET • DVD • TÉLÉCHARGEMENT • VERSION PAPIER**





# Boîte aux lettres

## ÊTES-VOUS UN SUPER CA?

J'ai lu l'article «Les super CA», du numéro de janvier-février, avec beaucoup d'intérêt.

Je suis un CA à la retraite et j'ai exercé l'expertise comptable pendant 35 ans. En plus d'avoir les compétences essentielles à tout bon comptable, le super CA applique, à mon avis, les principes suivants :

- Lorsqu'un client pose une question précise, le CA cherche à connaître le motif de la question et à découvrir ce que le client a réellement en tête.
- Il est proactif et il examine sans complaisance les affaires du client. Même si le client ne pose pas de questions, le CA cherche à saisir ses objectifs.
- Il est attentif aux détails, lesquels, comme

les pièces d'un puzzle, composent la situation d'ensemble du client.

- Il comprend le client. Ce dernier est-il enclin à prendre des risques ou est-il plutôt prudent? Réfléchit-il de façon linéaire ou est-il plutôt créatif? Se montre-t-il friand de nouvelles idées ou est-il plutôt réfractaire au changement, etc.?
- Il s'intéresse à la vie personnelle du client, notamment à sa vie familiale et à ses activités sociales, ce qui peut l'aider à mieux comprendre l'agencement des pièces du puzzle. Le CA doit comprendre l'entreprise et son propriétaire s'il veut aider celui-ci à développer une stratégie en vue de mettre en œuvre un plan.
- Il inspire confiance au client.
- Le CA facture ses services adéquatement

et il évalue à leur juste valeur ses propres idées et ses compétences.

Ces pratiques servent autant les intérêts du client que ceux du CA.

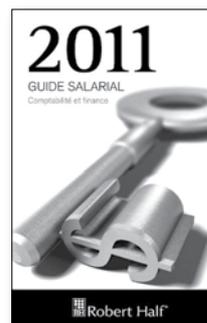
**Robert L. Katz, CA**  
South Surrey  
(Colombie-Britannique)

Les lettres doivent être envoyées au rédacteur en chef de **CAmagazine**, 277, rue Wellington Ouest Toronto (Ontario) M5V 3H2 (lettres.camagazine@cica.ca)

CAmagazine se réserve le droit de modifier ou d'abrégier leur formulation dans le but de la rendre plus claire.



## Voici la clé pour attirer et fidéliser les meilleurs talents financiers.



Contactez-nous afin d'obtenir votre exemplaire gratuit du Guide salarial 2011.

Robert Half est fière d'être commanditaire présentateur du Prix du Directeur financier canadien de l'année, qui rend hommage aux dirigeants financiers ayant joué un rôle de premier plan en matière de leadership financier au Canada en 2011.

1.800.803.8367 1.800.474.4253 1.888.400.7474  
accountemps.ca roberthalffinance.ca roberthalfmr.ca



**Robert Half®**

L'excellence en recrutement spécialisé

© 2010 Robert Half. 0910-9009

# Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

## Silence, on tourne!



**Cofondateur de Behind the Scenes Services, Thomas Walden est heureux de travailler dans son domaine de prédilection.**

Quand Thomas Walden rentrait de l'école, dans sa petite ville minière du Nord de l'Ontario où l'on ne captait que quatre stations de télévision, il regardait de vieux films en noir et blanc et rêvait de devenir cinéaste. Aujourd'hui, ce CA de 53 ans dirige une société de gestion et de production cinématographiques à Toronto. Il a récemment été producteur délégué pour la série animée *Bob & Doug*, qui met en vedette les frères McKenzie, ces Canadiens stéréotypés et grands amateurs de bière. «J'ai toujours voulu travailler dans ce milieu, mais je n'avais aucune idée de la façon d'y parvenir», note Thomas Walden.

Après avoir obtenu un poste chez Cineplex Odeon, pour qui il a mis au point une billetterie informatisée, il s'est occupé de l'aspect financier des tournées mondiales des Rolling Stones et de Paul McCartney. C'est pendant son passage chez Atlantis Films (plus tard devenue Alliance Atlantis) qu'il a rencontré son partenaire d'affaires actuel, un avocat avec qui il a fondé Behind the Scenes Services Inc., un guichet unique pour les petites et moyennes productions cinématographiques canadiennes indépendantes. L'entreprise gère annuellement une quarantaine de

### Cheminement

- 1984 titre de CA (Ontario)
- 1988 contrôleur chez Cineplex Odeon
- 1991 vérificateur fiscal, Revenu Canada
- 1994 directeur des finances, Atlantis Films
- 2002 démarrage de Behind the Scenes Services Inc.

projets pour une vingtaine de clients. M. Walden ajoute que certains de ses clients étaient dans le domaine depuis des années sans avoir jamais obtenu un seul crédit d'impôt. «Nous avons obtenu des centaines de milliers de dollars pour des clients qui s'étaient fait dire qu'ils n'étaient pas admissibles.»

Thomas Walden explique que le fait de produire ses propres projets, dont certains ont remporté des prix lors de festivals de films un peu partout dans le monde, lui procure un avantage concurrentiel, tout en lui permettant de maintenir sa créativité. «Je peux être sur le plateau d'une émission de télé, chez un client ou encore à mon bureau à examiner une demande de crédit d'impôt. Ma vie est très stimulante!» Rosalind Stefanac

## Joyeux 100<sup>e</sup> anniversaire, *CAmagazine*!

*CAmagazine* fête son centenaire! Le mois de juillet marquera les cent ans de la publication qui s'intitulait, à ses débuts, en 1911, *The Canadian Chartered Accountant*, un modeste trimestriel de 32 pages. «C'est fascinant de voir l'évolution du magazine au fil des années, et le chemin que nous avons parcouru en tant que profession, confie Cairine Wilson, éditrice de *CAmagazine*. Nous sommes fiers d'avoir atteint ce jalon important auquel ne sont parvenus que très peu de magazines canadiens.»

Pour souligner l'occasion, le prochain numéro, celui de juin-juillet 2011, sera consacré au centenaire. Il présentera une rétrospective des thèmes abordés au cours des décennies, signée par Steve Brearton, collaborateur de la rubrique Chiffrier.

«Pendant 100 ans, *CAmagazine* a offert à ses lecteurs des articles informatifs et inspirés, fait valoir le rédacteur en chef, Okey Chigbo. Notre numéro anniversaire rend compte des changements survenus au fil des ans et de la diversité qui s'y est exprimée.»

RUTH KAPLAN

## LES COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES EN PLEIN ESSOR

La quasi-totalité des cabinets de CA communique au moins certaines informations par voie électronique à leurs clients.

Voilà l'une des conclusions qui se dégagent de la Partie 3 – Informatisation du sondage *Gestion d'un cabinet d'experts-comptables* (GESCAB), réalisée par l'ICCA au cours de l'hiver 2010-2011.

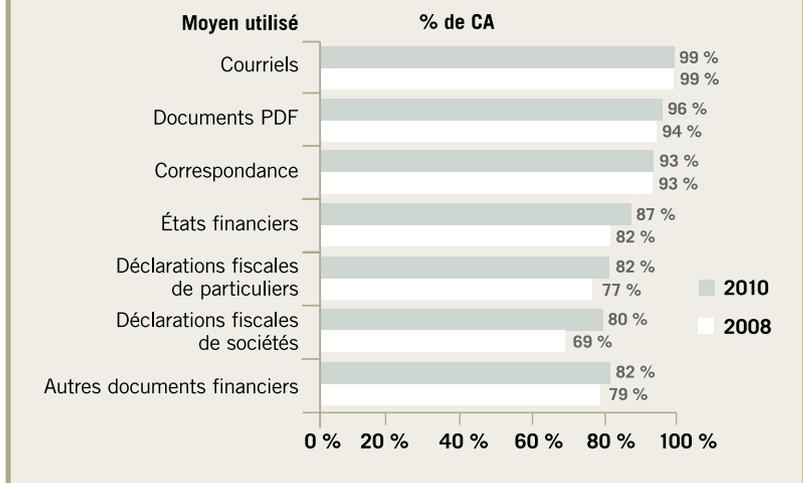
Presque tous les cabinets ayant répondu au sondage envoient des courriels (99 %), des documents en format PDF (96 %) et d'autres documents (93 %) par voie électronique à leurs clients. Ces résultats concordent avec ceux de l'édition 2008 du même sondage.

Quatre cabinets sur cinq (80 % contre 69 % en 2008) envoient électroniquement à leurs clients les déclarations de revenus de sociétés.

La voie électronique est en outre utilisée par plus de 80 % des cabinets pour la transmission des déclarations de revenus de particuliers (82 %) et des états financiers (87 %). Dans chaque cas, il s'agit d'une augmentation par rapport aux résultats de 2008.

Le sondage GESCAB, qui comporte trois parties, est mené tous les deux ans auprès des associés de cabinets de CA au Canada. Il fournit de précieux renseignements sur divers éléments, dont les produits et les charges des cabinets, leurs pratiques de facturation

### Communications électroniques avec les clients



et leur productivité. La Partie 1 du prochain sondage GESCAB sera réalisée au printemps et fournira des données comparatives sur les honoraires des cabinets, la rémunération et les avantages sociaux. La participation au sondage est gratuite et les résultats détaillés ne sont ni vendus ni communiqués aux non-participants.

Paul Long est responsable, Marketing et études de marché, à l'ICCA.



## EXPERTISE

### COMMENT COMPOSER AVEC LES MOMENTS EMBARRASSANTS AU BUREAU?

Qui n'a pas déjà vécu une situation embarrassante au travail, comme renverser du café sur son patron, appeler quelqu'un par un autre nom que le sien ou trébucher dans l'escalier? Même si ces situations peuvent être délicates, le fait de montrer un peu de vulnérabilité au travail peut parfois vous faire paraître plus accessible aux yeux des collègues. Voici quatre conseils pour bien vous tirer des mésaventures gênantes au travail :

**Demeurez calme.** Il est facile de s'énerver après une petite erreur, mais tentez de garder votre sang-froid. Inspirez profondément et reprenez-vous.

**Avouez vos erreurs.** Reconnaître une erreur avant qu'un autre ne la découvre peut réduire les tensions

éventuelles. S'il y a lieu, abordez la situation avec humour afin que chacun se sente plus à l'aise.

**Faites amende honorable.** Si l'incident a touché quelqu'un d'autre, excusez-vous sur-le-champ et prenez des mesures afin qu'un incident semblable ne se reproduise pas.

**Allez de l'avant.** Plutôt que de vous appesantir sur une bévue, employez-vous à vous remettre sur la bonne voie. Plus vous vous en remettrez rapidement, moins on se souviendra de l'incident

Robert Hosking est directeur principal du cabinet de recrutement américain OfficeTeam ([www.officeteam.com](http://www.officeteam.com)).

# #Chiffrier

**État de la rémunération** La Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) se demande si les actionnaires ne devraient pas avoir davantage leur mot à dire sur la rémunération des dirigeants au Canada. Voici quelques exemples :

**1** Nombre de femmes interrogées lors de l'enquête 2010 du *Report on Business* du *Globe and Mail* sur la rémunération des dirigeants des 100 premières sociétés au Canada en termes de capitalisation boursière.

**1,2** Rémunération (en millions \$) que le pdg par intérim d'Enmax Corp., Charles Ruigrok, considérerait comme insuffisante pour 2011, si son poste devenait permanent.

**5** Rémunération (en millions \$) de Lawrence Bloomberg, de First Marathon Inc., en 1993. Il était alors le pdg le mieux payé au Canada. En 2007, Bill Doyle, pdg de Potash Corp., a gagné plus de 320 millions \$.

**6,6** Rémunération moyenne pour 2009 (en millions \$) des 100 pdg les mieux payés au pays, soit 155 fois celle du travailleur canadien moyen, selon le Centre canadien de politiques alternatives.



**Plus de 50** Pourcentage des pdg canadiens qui, en 2008, ont qualifié de «mauvaise chose» les écarts de rémunération importants entre les travailleurs et les chefs de la direction.

**70** Pourcentage des sociétés qui ont revu leur régime de rémunération des dirigeants en 2009 à la suite de la récession.

**1993** Année où la CVMO a commencé à exiger que les sociétés cotées en Ontario publient la rémunération totale, y compris les avantages de retraite et la rémunération fondée sur des actions, des pdg et des quatre dirigeants les mieux rémunérés.

**Plus de 300 000 \$** Écart de salaire entre les hauts fonctionnaires fédéraux et les détenteurs de postes semblables au privé au profit de ces derniers, selon une enquête gouvernementale. Les sous-ministres gagneraient plus de 400 000 \$. Steve Brearton

## Tout le monde en parle



**SAMUEL DERGEL, CA  
ASSOCIÉ PRINCIPAL  
CFO2GROW**

**PROFIL :** Fondé en 2000, CFO2Grow est un cabinet de recrutement de cadres financiers dont les bureaux sont situés à Montréal,

Toronto et Calgary. Son effectif devrait passer sous peu de 10 à 15 employés. L'entreprise a survécu à deux ralentissements économiques : celui qui a suivi les attentats de septembre 2001 et celui de la crise financière de 2008-2009. Elle a su tirer profit de la reprise pour afficher, l'an dernier, un chiffre d'affaires aussi élevé qu'avant la récession.

**POURQUOI ON L'AIME :** Depuis un an, Samuel Dergel, le fondateur de l'entreprise, a recours à Twitter, LinkedIn et à un blogue d'entreprise pour attirer l'attention du monde des finances sur des questions d'ordre professionnel et personnel qui touchent les chefs des finances et leurs collaborateurs.

**ORIGINALITÉ :** Le cabinet s'est longtemps concentré sur le recrutement de cadres intermédiaires en finance, pour des sociétés pétrolières et gazières de l'Alberta ou pour des entreprises ontariennes des secteurs financier et manufacturier. Toutefois, en 2010, CFO2Grow a mis en place un service spécialisé de recherche de chefs des finances pour des sociétés inscrites à la Bourse de Toronto, qui comprend un programme d'orientation d'une centaine de jours, visant à aider les chefs des finances récemment embauchés à bien s'adapter à leurs nouvelles fonctions et à répondre aux attentes du conseil d'administration, du chef de la direction et de l'équipe finances de l'organisation, voire à les dépasser.

**IL A DIT :** «Le chef des finances est un membre clé de la direction. Il peut être le bras droit du chef de la direction ou être chargé, par le conseil d'administration, de surveiller le travail du chef de la direction. La recherche d'un chef des finances coûte cher, mais ne pas embaucher la bonne personne coûte encore plus cher. Un mauvais choix se répercutera sur l'ensemble de l'entreprise.» Paul Brent

## L'utilisation d'appareils mobiles : principal défi TI des entreprises

L'utilisation croissante des téléphones intelligents, des tablettes électroniques et autres appareils mobiles a été classée, pour la première fois, en tête des préoccupations liées à la technologie mentionnées par les comptables et les dirigeants financiers qui ont participé à l'édition 2011 du Top Technology Initiatives Survey, sondage réalisé par l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).

«La prolifération des téléphones intelligents et des tablettes électroniques fait en sorte qu'il est maintenant possible de faire des affaires et de transmettre des données sensibles en tout temps et de n'importe où», explique Ron Box, coprésident du groupe de travail de l'AICPA responsable du sondage. «La simple perte d'un téléphone peut maintenant représenter un risque important de sécurité pour les organisations.» Interrogés au sujet des technologies qui, selon eux, sont appelées à prendre de l'importance, les répondants ont mentionné les écrans tactiles et les technologies de reconnaissance vocale; ils s'attendent aussi à voir se déployer des réseaux plus rapides.

### Priorités TI en 2011

Utilisation et contrôle des appareils mobiles
Sécurité de l'information
Politique de conservation des données
Accès à distance
Formation de la direction et du personnel
Documentation et amélioration des processus
Économies et revenus générés par les technologies
Contrôle des coûts en matière de technologies
Processus budgétaires
Gestion de projets et déploiement de nouvelles technologies

Source : American Institute of Certified Public Accountants, 2011



## À qui faites-vous confiance?

Environ un travailleur nord-américain sur deux ne fait pas confiance aux dirigeants de son organisation, selon une étude internationale du cabinet-conseil américain BlessingWhite. Les employés ont plus tendance à faire confiance à leur supérieur immédiat (72 %) qu'à la haute direction (52 %). Selon Christopher Rice, chef de la direction de BlessingWhite, il peut être difficile de faire confiance à quelqu'un que l'on voit rarement ou que l'on n'a jamais rencontré.

Les employeurs devraient prêter attention à cette constatation, car l'étude relève en outre que la confiance dans les dirigeants est un facteur de motivation plus important que la confiance dans les cadres intermédiaires. «Un employé aura beau aimer son travail et en retirer de la satisfaction, il doit aussi pouvoir faire confiance à son patron, et au patron de celui-ci. Sinon, il se demandera quelle est sa place dans l'entreprise, et verra s'émousser son sentiment de fierté envers celle-ci», conclut Christopher Rice.

## CHAMPIONS DU GASPILLAGE

Les agents de perception de la taxe de vente de l'Ontario ont gagné l'un des prix annuels de gaspillage de fonds publics remis par la Fédération canadienne des contribuables. Les agents ont reçu des indemnités pouvant aller jusqu'à 45 000 \$ après la «perte» de leur emploi, puis sont devenus percepteurs de la TVH.

## LE SUCCÈS, UNE AFFAIRE DE FAMILLE

Selon un rapport de PwC, les entreprises familiales canadiennes se démarquent de leurs homologues du reste du monde. Deux tiers de celles-ci ont signalé une hausse de la demande de leurs produits ou services en 2010, par rapport à 45 % pour les entreprises des autres pays.

## L'ÉPARGNE AU FÉMININ ET AU MASCULIN

Les Canadiens et les Canadiennes n'épargnent pas de la même façon. Un sondage de RBC révèle que les hommes épargnent pour leur retraite (44 % contre 33 %), tandis que les femmes sont plus nombreuses (79 % contre 73 %) à épargner pour faire face à des besoins plus immédiats.

## Les chefs de l'audit interne qui se démarquent

**C**omme je suis président de l'Institute of Internal Auditors (IIA), on me demande souvent ce qu'il faut pour mettre sur pied une fonction d'audit interne de premier ordre. Les observations que j'ai accumulées pendant plus de 30 ans m'amènent à penser que la question est plus souvent de savoir quelles sont les qualités requises pour devenir un chef de l'audit interne (CAI) recherché.

Au fil des ans, j'ai dressé une liste des qualités essentielles des meilleurs CAI. Fait intéressant, les résultats d'une récente étude de l'Audit Executive Center de l'IIA et du Korn/Ferry Institute reflètent presque exactement ma liste. Voici les sept qualités d'un CAI que je considère essentielles :

### Qualité n° 1 : un sens aigu des affaires

De nos jours, les CAI doivent pouvoir naviguer en eaux parfois agitées pour maintenir à flot l'organisation et l'équipe. Le CAI performant est un homme ou une femme d'affaires qui excelle dans son domaine, et un modèle sur le plan du leadership.

### Qualité n° 2 : des compétences particulières en communication

Peu de rôles au sein d'une organisation requièrent autant de compétences en communication que celui de CAI. Pour être efficace, le CAI doit savoir écouter, présenter son point de vue et communiquer de façon efficace et éclairée. Il gagne ainsi la confiance de la haute direction et du comité d'audit.

### Qualité n° 3 : une intégrité et un sens de l'éthique sans faille

Les meilleurs CAI sont réputés pour leur respect de l'éthique. Ils reconnaissent les signaux d'alarme et les comportements douteux, et font preuve d'indépendance et d'objectivité dans la recherche de la vérité. L'ancienne vice-présidente de la société WorldCom, Cynthia Cooper, qui possédait ces qualités, a dénoncé la plus importante fraude financière de l'histoire des États-Unis.

### Qualité n° 4 : une expérience variée

De nos jours, le parcours professionnel de nombreux CAI inclut l'exercice de fonctions variées dans divers secteurs d'activité. Ils acquièrent ainsi une vue d'ensemble de la gestion des risques, des risques opérationnels, de l'information financière et des questions de conformité.

### Qualité n° 5 : une compréhension aiguë des risques d'entreprise

Les risques évoluent au gré des changements qui s'opèrent dans l'ensemble de l'organisation. Les CAI qui se démarquent sont capables de prévoir les risques pour l'ensemble de l'entreprise et ils possèdent l'expertise nécessaire pour fournir des conseils stratégiques au comité d'audit.

### Qualité n° 6 : un don pour développer les talents

Dans le passé, l'audit interne était entouré de mystère. Cependant, les scandales financiers de la dernière décennie et l'adoption de la Loi Sarbanes-Oxley (SOX) en 2002 ont soudainement propulsé cette fonction à l'avant-scène. L'intérêt à l'égard de la profession et la demande d'auditeurs de talent ont alors monté en flèche. Aujourd'hui, bien que le public comprenne mieux cette profession, certains CAI ont toujours du mal à bâtir des équipes solides qui ont les compétences nécessaires. Toutefois, les CAI performants montrent un enthousiasme

**Le CAI doit savoir écouter, présenter son point de vue et communiquer de façon efficace et éclairée.**

contagieux pour la profession et font preuve du discernement nécessaire pour reconnaître les candidats talentueux. L'idée de la rotation de professionnels d'autres secteurs de l'organisation au sein de l'audit interne gagne du terrain. Ainsi, une personne qui possède une expérience variée et qui atteint l'échelon de CAI est prête à traiter directement avec le comité d'audit du conseil d'administration.

### Qualité n° 7 : un courage sans faille

L'audit interne ne s'adresse pas aux âmes sensibles; la fonction requiert du courage. Il n'est pas toujours facile d'agir, surtout lorsque les circonstances et les détenteurs du pouvoir exercent des pressions. Les meilleurs CAI défendent leurs convictions. Ils n'hésitent pas à appeler un chat un chat et à adopter une approche proactive à l'égard des risques actuels ou prévus. Ils sont essentiels à l'organisation pour la prise de décisions, l'information transmise à la haute direction ainsi que pour la confiance et la tranquillité d'esprit du comité d'audit.

Richard F. Chambers, CIA, CGAP, CCSA, est président-directeur général de l'Institute of Internal Auditors (IIA).

# Le Programme d'économies des membres CA

**STARWOOD**  
HOTELS & RESORTS WORLDWIDE, INC.

## Hôtels et complexes Starwood

Meilleurs tarifs dans les hôtels Westin, Sheraton et autres hôtels Starwood.



## Dell

Rabais de 7 à 12 % sur les meilleurs prix courants de Dell, y compris les prix promotionnels.



## Tempo

Tarifs préférentiels pour des encadrements personnalisés de grande qualité pour les membres.



## Hertz

Rabais de 5 à 15 % sur les tarifs quotidiens, hebdomadaires et mensuels.



## Loudring Wireless

Rabais de plus de 200 \$ à l'achat d'un téléphone intelligent BlackBerry et d'un forfait Rogers.



## InterCall

Tarif préférentiel de 0,06 \$/minute pour les conférences Web ou téléphoniques.



## FedEx

Économisez jusqu'à 35 % sur vos frais de livraison avec FedEx Express<sup>MD</sup>.



## Chase Paymentech

Tarifs préférentiels sur le traitement des transactions et rabais de 200 \$ à la signature d'un contrat.



## TrackItBack

Rabais de 40 % sur le prix de détail des vignettes d'identification pour appareils portatifs permettant, dans 85 % des cas, de retrouver les appareils perdus (portables, téléphones).



## The Utility Company

Économisez jusqu'à 50 % grâce à la gestion virtuelle de vos technologies de l'information

Pour bénéficier de ces offres et des autres offres du programme, dont celles de CA Recherche Plus, Pitney Bowes et VIA Rail, allez à [www.economiesmembres.ca](http://www.economiesmembres.ca).

**CA** Comptables agréés  
du Canada



## Des bombes aux produits de beauté

**E**n mars dernier, j'étais conférencier à l'ouverture de la réunion annuelle des dirigeants du laboratoire de recherche des forces aériennes américaines à Dayton, en Ohio. Dans la salle se trouvaient des officiers supérieurs et des scientifiques responsables de la quasi-totalité des dépenses de recherche des forces aériennes. Le lendemain, je prononçais, à West Palm Beach, en Floride, la conférence de clôture du congrès du Personal Products Council, devant de hauts dirigeants du secteur des produits d'hygiène et de beauté. Tout un contraste!

Ces situations donnent un aperçu de l'une des principales tendances qui caractérisent aujourd'hui les milieux des affaires et des sciences. Une opinion répandue veut que l'on découvre davantage de nouvelles façons de faire en adoptant une perspective ouverte, comme en observant ce qui se passe dans d'autres secteurs d'activité, plutôt qu'en réfléchissant en vase clos. Quel est mon rôle dans ce contexte?

En tant que CA ayant fait ses débuts il y a 30 ans comme auditeur de coopératives avicoles, d'usines de transformation du poisson, de petites municipalités et de petits détaillants des régions rurales de la Nouvelle-Écosse, je vois peut-être le monde, comme bien d'autres CA, selon une perspective extrêmement large. Voilà un avantage indéniable qui augure bien pour l'avenir de notre profession. En effet, dès ses débuts, le CA est plongé au cœur de situations complexes dans des secteurs d'activités variés. Il acquiert rapidement la capacité de cerner les questions clés de ces secteurs d'activité, d'évaluer différentes stratégies et de proposer des solutions à des problèmes complexes.

Aujourd'hui, ces capacités sont en demande dans les organisations. Les gens doivent composer avec le rythme effarant du changement. Des idées, des modèles d'entreprise, des secteurs d'activité et des produits nouveaux sont lancés plus rapidement que jamais. C'est en apprenant à étudier le changement sous divers angles que les organisations pourront aller de l'avant.

À titre d'exemple, le secteur militaire doit continuer à progresser, mais avec des budgets de plus en plus serrés. Les organisations de ce secteur se demandent ce qu'elles peuvent apprendre des autres organisations qui emploient des

scientifiques et des ingénieurs. Comment génèrent-elles des idées novatrices? Comment répondent-elles à des pressions semblables? Parfois, l'idée d'innovation axée sur la clientèle peut être utile. Il s'agit de trouver un client qui utilise notre produit d'une manière unique à laquelle personne d'autre n'avait pensé, et de proposer l'idée aux autres clients.

La question de l'innovation se pose aussi dans le secteur des produits de consommation, comme les produits d'hygiène et de beauté. Aujourd'hui, les clients expriment davantage leur opinion, la mode tend à évoluer plus rapidement et les nouvelles idées passent plus vite de la conception à la commercialisation. C'est un secteur d'activité où on scrute l'horizon pour savoir d'où viendront les prochaines idées de marketing, de valorisation de la marque, de produits et de soutien à la clientèle. Nous assistons, par exemple, à un mariage des technologies, des soins de santé et des soins de beauté. Dans un avenir proche, un nouveau bijou pourrait servir également d'appareil de surveillance médicale.

Dans les deux secteurs mentionnés, les dirigeants auraient pu, il y a cinq ans, fonder leur progrès uniquement sur l'état de la situation dans leur organisation ou dans leur secteur d'activité. Aujourd'hui, ils voient plus large. C'est pourquoi l'innovation fondée sur la clientèle, l'innovation ouverte et d'autres nouveaux modèles de génération d'idées acquièrent autant d'importance. Les CA peuvent voir large; beaucoup d'opportunités nouvelles les attendent!

Jim Carroll ([www.jimcarroll.com](http://www.jimcarroll.com); [jcarroll@jimcarroll.com](mailto:jcarroll@jimcarroll.com)) est un auteur et conférencier réputé.

### VOYEZ PAR VOUS-MÊME

**Open Innovation Community (en anglais seulement) [www.openinnovation.net](http://www.openinnovation.net)**

**Customer-inventors: the next step in open innovation (en anglais seulement) [www.futurelab.net/blogs/marketing-strategy-innovation/2008/07/customerinventors\\_the\\_next\\_ste.html](http://www.futurelab.net/blogs/marketing-strategy-innovation/2008/07/customerinventors_the_next_ste.html)**



## Enquête 2011 sur les systèmes CRM

**Q**uelles sont les nouveautés en matière de systèmes de gestion de la relation client (CRM)?

Comme dans le cas de notre récente enquête sur les progiciels de gestion intégrés (PGI), vous pouvez répondre à un sondage en ligne (voir la version en ligne de cet article) afin d'évaluer vos besoins, puis comparer les dix systèmes qui vous conviennent le mieux selon les résultats de l'évaluation. Vous pouvez aussi accéder à des renseignements détaillés sur chacun des systèmes.

Lors de notre dernière enquête sur les systèmes CRM ([camagazine.com/enqueteCRM2010](http://camagazine.com/enqueteCRM2010)), en avril 2010, l'informatique en nuage et les réseaux sociaux (*Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.*) étaient les grandes tendances. Cette année, ce sont les solutions verticales, les applications mobiles, les systèmes xRM (qui permettent une gestion de la relation ne se limitant pas au client), la gestion électronique de documents, l'analytique et la tarification concurrentielle qui ont la cote. Jonathan Taub, CA, président de Rimrock Corporation, entreprise de services-conseils spécialisée dans les logiciels *Microsoft Dynamics GP* (Great Plains) et *Microsoft Dynamics CRM*, a accepté de nous donner son opinion sur ces nouvelles tendances. Voici certains de ses commentaires :

**Solutions verticales :** Les fournisseurs de systèmes CRM incitent leurs partenaires chargés de l'implémentation à offrir aux clients des extensions propres à leurs marchés verticaux ou à leur secteur d'activité. Cette approche est très sensée puisque chaque secteur a des exigences particulières nécessitant des solutions sur mesure que seuls les consultants peuvent offrir. Les partenaires du fournisseur utilisent les mêmes outils logiciels que celui-ci afin que le système CRM et ses extensions partagent une même interface utilisateur et une même base de données.

**Applications mobiles :** Ces applications permettent à l'utilisateur d'un appareil mobile ou d'un cellulaire de consulter en tout temps les informations sur ses interlocuteurs clés, de prendre des notes, d'inscrire une réunion à son agenda, de consulter ses courriels et même de prendre une commande.

Cela nécessite une interface utilisateur optimisée Web pour les petits écrans d'appareil mobile. En raison de la variété d'appareils mobiles, il ne faut pas s'attendre à trouver un système CRM qui les supporte tous. Par ailleurs, un grand nombre de sociétés se spécialisent dans le développement d'applications CRM pour les appareils mobiles.

**xRM :** Le terme «gestion de la relation client» ne convient pas toujours, car le modèle peut aussi s'appliquer à la relation fournisseur, aux sources de clients et même aux projets. La CRM se transforme donc en xRM pour offrir des solutions de gestion des relations ne se limitant pas aux clients.

**Gestion électronique de documents :** Cette fonction est nécessaire pour faire le suivi des documents et pour effectuer des recherches parmi les informations, structurées ou non,

### On peut trouver plusieurs produits CRM sur le marché, mais leur modèle économique a changé.

dans la base de données ou les documents.

**Analytique :** Les utilisateurs de systèmes CRM accordent une grande importance à l'analyse des données sur leurs clients et à la veille stratégique. Idéalement, des indicateurs de rendement clé sont consignés dans un tableau de bord et changent en fonction du rôle de l'utilisateur du système. Cependant, certaines informations devant faire partie de ces indicateurs se trouvent parfois dans le PGI ou sur un site Web plutôt que dans le système CRM.

**Tarification concurrentielle :** On peut trouver plusieurs produits CRM sur le marché, mais leur modèle économique a changé en raison de la diminution des marges causée par les importants rabais consentis.

Ce sont souvent les gens des ventes et du marketing qui s'enthousiasment pour le potentiel des solutions CRM comme outils de croissance des ventes et de l'entreprise, tandis qu'ils trouvent assez ennuyeux les PGI.

Pour consulter la version en ligne de l'article et les résultats du sondage, visitez [camagazine.com/enqueteCRM2011](http://camagazine.com/enqueteCRM2011).

Michael Burns, M.B.A., CA, est président de 180 Systems (<http://www.180systems.com>; [mburns@180systems.com](mailto:mburns@180systems.com)).

## La profession comptable canadienne à l'heure de la mondialisation

La crise financière de 2008 a brutalement révélé à quel point la mondialisation était désormais puissante et tentaculaire. Que les activités de crédit hypothécaire aux États-Unis aient pu mettre l'Islande en faillite est une indication de l'ampleur des effets ressentis dans l'ensemble des secteurs et des pays.

Il est désormais difficile de contenir les changements économiques, réglementaires et sociaux à l'intérieur de frontières ou de secteurs d'activité donnés. Qu'il s'agisse de la crise financière ou des manifestations qui se propagent de la Tunisie à la Libye, la conclusion est claire : tout est interdépendant et aucun secteur ou pays n'est parfaitement autonome. La profession comptable du Canada n'échappe pas à ce phénomène.

La mondialisation a atteint un point de non-retour et elle influence maintenant la façon dont les gens d'affaires réagissent aux problèmes et la relation qu'entretiennent les gouvernements avec les entreprises à l'intérieur et à l'extérieur de leur territoire.

Les multinationales cherchent des systèmes qui facilitent les activités commerciales multiterritoriales. Pour répondre à ces besoins, le développement du droit international, l'élaboration des normes internationales de comptabilité et d'audit et les changements apportés aux régimes fiscaux de certains pays ont fourni une base plus uniforme pour les affaires. Par ailleurs, à la recherche de nouveaux investissements et de croissance économique, les pays s'efforcent de réduire les barrières commerciales à l'échelle internationale et au sein de leurs frontières.

### La profession comptable dans un marché mondial

La mondialisation a touché également la profession comptable, notamment en ce qui a trait à la normalisation et aux besoins changeants du marché. Auparavant, de nombreux pays établissaient unilatéralement leurs propres normes comptables.

Or, ces dernières années, en raison de la mondialisation des affaires ainsi que des marchés financiers, la normalisation nationale s'est inclinée devant la nécessité d'adopter une langue

comptable commune à l'échelle mondiale et des normes d'audit internationales. À preuve, la progression mondiale des Normes internationales d'information financière (IFRS), mises en œuvre dans la plupart des pays développés (les États-Unis étant le dernier grand pays à faire obstacle), et des Normes internationales d'audit (ISA) élaborées par l'International Federation of Accountants (IFAC). La réputation du Canada, reconnu pour l'excellence de son processus de normalisation, a longtemps permis au pays de jouer dans les ligues majeures au niveau international.

Cependant, les organismes puissants comme l'International Accounting Standards Board (IASB) évoluent pour répondre aux exigences de la mondialisation et il est possible que de nouveaux joueurs, comme la Chine et l'Inde, exercent à

### La profession comptable est à la croisée des chemins.

La mondialisation et l'intégration vont se poursuivre,

et les rapports de force vont continuer d'évoluer.

l'avenir une plus grande influence sur le processus de normalisation. Les considérations politiques risquent de jouer un rôle plus important à mesure que la mondialisation s'imposera. La nomination récente du nouveau président de l'IASB, un politicien et régulateur éminent qui n'est pas un comptable, en est peut-être une indication.

### La comptabilité au Canada

La profession comptable canadienne évolue aujourd'hui dans un contexte mondial qui se caractérise par de nombreux titres et territoires, et des réseaux mondiaux fragmentés.

Il existe au pays trois titres comptables, dont les détenteurs appliquent les mêmes normes de comptabilité et de certification, mais sont assujettis aux normes professionnelles de leur propre groupe professionnel et exercent en vertu de régimes d'octroi de permis différents. Chaque titre comptable est régi par une loi provinciale, qui diffère selon les provinces. Chaque groupe a également son propre programme de formation.

La profession comptable canadienne a une structure qui risque de lui nuire dans ce contexte de mondialisation. Lorsque la normalisation s'effectuait à l'échelle nationale, l'existence de plusieurs

voix dans l'ensemble du pays permettait un échange productif au moment de l'élaboration des normes. Cet échange a maintenant lieu sur une tribune internationale et il faut une voix forte et unifiée pour représenter avec efficacité les besoins du Canada.

### Le marché

Les cabinets de comptables qui exercent aujourd'hui à l'échelle mondiale sont structurés de façon à tirer profit des pratiques standardisées, de la mobilité accrue des professionnels et du haut débit de circulation de l'information. D'autres cabinets ont créé des alliances mondiales pour mieux livrer concurrence à mesure que la mondialisation s'installe. Même les cabinets dont les clients sont plus petits ont dû se familiariser avec les questions de fiscalité transfrontalière, l'externalisation dans d'autres pays et les questions complexes d'import/export.

À mesure que les entreprises se mondialisent, leurs fournisseurs de services, y compris leurs comptables, sont forcés de modifier leur perspective pour répondre adéquatement aux besoins du milieu des affaires. Les frontières, qui ont perdu de l'importance pour les affaires, deviennent aussi moins pertinentes pour les professionnels.

Les CA du Canada ont conclu des ententes de réciprocité avec les principaux organismes comptables dans le monde entier. La profession canadienne possède une expertise considérable pour déterminer le caractère fondamentalement équivalent de titres étrangers de manière équitable, uniforme, transparente de même que rapide. Cependant, nous ne sommes pas seuls à rechercher ce type d'ententes.

En réaction à la mondialisation, les organismes comptables d'autres pays ont entrepris d'établir des ententes de réciprocité qui dénotent une formation et un enseignement semblables dans les différents régimes. D'autres alliances sont aussi conclues pour renforcer la pertinence et la valeur des organismes comptables. L'an dernier, les CA d'Australie et de Nouvelle-Zélande ont annoncé une alliance de cette nature.

Plus récemment, en mars dernier, l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) et le Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), établi à Londres, ont annoncé un projet d'alliance qui mettrait de l'avant un nouveau titre en comptabilité de gestion mondialement reconnu. Sous réserve de l'approbation des organes de direction des deux organismes, le nouveau titre proposé serait octroyé par l'alliance au nom de l'AICPA et du CIMA, les membres continuant d'appartenir à leur organisme actuel.

Dans les Amériques, à l'extérieur des États-Unis, les CPA autres

qu'américains pourraient obtenir le nouveau titre en tant que *International Associates* de l'AICPA, à l'issue d'un rigoureux processus d'évaluation. Dans le reste du monde, les nouveaux détenteurs du titre pourraient devenir membres du Chartered Institute of Management Accountants en se soumettant au même processus d'évaluation. Voilà des exemples de l'incidence de la mondialisation sur la profession de CA.

Partout dans le monde, les organismes comptables nationaux concluent des alliances dans le but d'améliorer les services qu'ils offrent à leurs membres et de faire face aux autres répercussions de la mondialisation.

Il faut certainement s'attendre à d'autres changements à mesure que les organismes comptables s'adapteront à la mondialisation et qu'ils se positionneront à offrir les meilleurs services à leurs membres et au milieu des affaires.

Cette recherche d'harmonisation et un besoin continu de mobilité professionnelle imposent l'idée d'un titre mondial. Un tel titre permettrait d'officialiser les alliances informelles existantes et d'établir une formidable stratégie de marque, mais comme les régimes de réglementation diffèrent selon les pays, cela n'est vraisemblablement pas pour demain.

### Le titre par excellence dans l'avenir

À l'heure actuelle, les deux titres qui dominent la scène internationale sont ceux de CA et de CPA.

Le titre de CA est particulièrement bien ancré dans les pays du Commonwealth, alors que celui de CPA est en bonne posture aux États-Unis, au Japon, à Hong Kong, en Chine et en Australie. Dans ce contexte, il est difficile de prédire lequel de ces titres deviendra prédominant, le cas échéant.

Les CA canadiens ont toujours entretenu des relations privilégiées avec les CPA et les autres CA du monde entier. Cette affinité naturelle s'est traduite par une collaboration fructueuse au cours des dernières décennies. Cependant, nous devons prendre des mesures afin que les CA canadiens soient le mieux placés possible dans l'éventualité où s'enclencherait un regroupement des titres vers le titre de CA ou celui de CPA.

Au pays et partout dans le monde, la profession comptable est à la croisée des chemins. La mondialisation et l'intégration vont se poursuivre et les rapports de force vont continuer d'évoluer. Cependant, ce sont les décisions prises aujourd'hui qui vont déterminer le statut de la profession comptable du Canada dans une décennie.

Par Kevin Dancy, FCA, président-directeur général de l'ICCA

## Avis aux membres - Cotisation de l'ICCA pour 2011-2012

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'ICCA a établi la cotisation de l'ICCA pour l'exercice 2011-2012 à 460 \$. Les cotisations des membres sont dues et exigibles à partir du 1<sup>er</sup> avril 2011.

Les cotisations des membres représentent environ 53 % du total des produits générés par l'ICCA pour financer ses activités. Le montant de la cotisation n'a pas changé depuis avril 2009.

## Invitation aux membres à participer à deux importantes études d'évaluation comparative

### Sondage sur la rémunération des membres

Tous les deux ans, l'ICCA et les ordres provinciaux mènent un sondage sur la rémunération des membres de la profession. Les résultats de ce sondage sont un outil précieux pour les membres qui veulent savoir comment leur salaire se compare à celui d'autres membres de leur région, et ils servent à promouvoir la profession auprès des étudiants de partout au pays.

Au début de juin, les membres recevront, par courriel, une invitation à participer à ce sondage, transmise par iTracks, l'un des fournisseurs de services de recherche de l'ICCA. Les résultats du sondage seront communiqués en primeur aux répondants en septembre. Les résultats complets pourront ensuite être consultés par tous les membres vers la mi-octobre.

Le sondage sur la rémunération des CA est hébergé sur un site sécurisé; tous les renseignements fournis demeurent confidentiels. Les résultats seront présentés sous forme résumée seulement. Pour toute question sur le sondage, communiquez avec Paul Long, responsable, Marketing et études de marché (paul.long@cica.ca).

On peut consulter les résultats du sondage de 2009 sur la rémunération des CA (en français ou en anglais) à [www.casource.com/memberGlobal/initArticleSearchAction.do?id=3&catId=9](http://www.casource.com/memberGlobal/initArticleSearchAction.do?id=3&catId=9)

### Partie 1, «Gestion d'un cabinet d'experts-comptables»

Tous les cabinets de CA sont invités à participer au prochain sondage Gestion d'un cabinet d'experts-comptables (GESCAB), mené par l'ICCA et les ordres provinciaux. La partie 1 sera lancée à la fin de mai et portera sur les taux de facturation, la rémunération et les avantages sociaux. Ce sondage fait partie d'une enquête plus large en trois parties. Les sondages relatifs aux deux autres parties (la partie 2 sur les produits, les charges, les pratiques de facturation, etc., et la partie 3 sur les technologies utilisées par les cabinets) ont été menés en 2010.

Les résultats du sondage GESCAB ne sont pas accessibles aux non-participants. Les résultats sont présentés sous forme résumée seulement. Pour plus de renseignements sur le sondage GESCAB, écrivez à [MAPPSurvey@icco.on.ca](mailto:MAPPSurvey@icco.on.ca).

## Normes comptables pour les entreprises à capital fermé – De nouveaux outils en ligne –

Les nouvelles Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (NCECF) étant désormais en vigueur, l'ICCA continue à enrichir sa série d'outils de transition.

En règle générale, les nouvelles normes vont simplifier la comptabilité et réduire la quantité d'informations à fournir, mais les experts mettent en garde ceux qui s'attendent à des économies de temps et de coûts dès la première année. Il y a lieu d'évaluer soigneusement les options offertes et d'apporter les changements nécessaires aux processus et systèmes. Les NCECF doivent être appliquées rétrospectivement, ce qui entraînera la nécessité de fournir des informations financières comparatives pour 2010, ainsi qu'un bilan d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2010 (lorsque l'exercice correspond à l'année civile).

Les nouveaux outils de l'ICCA comprennent notamment :

- *Le passage aux normes comptables pour les entreprises à capital fermé – Mesures pour aider votre entreprise à effectuer la transition* : cette brochure concise présente sept mesures de base que les entreprises qui adoptent les nouvelles normes devraient envisager de prendre, notamment en ce qui a trait aux choix de méthodes comptables et à la préparation du bilan d'ouverture.
- *Accounting Standards for Private Enterprises: A Guide to Understanding Transitional Exemptions and Accounting Policy Choices* (Normes comptables pour les entreprises à capital fermé : guide

sur les exemptions transitoires et les choix de méthodes comptables) : ce document, en anglais seulement, traite des choix de méthodes comptables que les directions devront faire et des exemptions offertes pour l'application de ces normes. Le guide montre également l'incidence probable de ces choix sur un jeu d'états financiers, notamment au moyen d'une étude de cas.

- *Accounting Standards for Private Enterprises: Transition Considerations for a Non-complex Entity* (Normes comptables pour les entreprises à capital fermé : éléments liés à la transition à prendre en compte par une entité non complexe). Ce document, en anglais seulement, décrit les questions qu'une entité non complexe devrait prendre en compte au cours du processus de transition. Il vise à sensibiliser les comptables aux changements qui pourraient toucher des postes types dans les états financiers.
- *Accounting Standards for Private Enterprises – A Case Study: Financial Statement Comparisons* (Normes comptables pour les entreprises à capital fermé – Étude de cas : comparaisons d'états financiers). Ce document, en anglais seulement, comprend un exemple d'états financiers établis selon les normes comptables en vigueur avant le basculement (version du *Manuel* sans IF) et d'états financiers remaniés selon les Normes comptables pour les entreprises à capital fermé.

Ces outils peuvent être téléchargés gratuitement à [www.icca.ca/ecf](http://www.icca.ca/ecf).

## La normalisation en bref

Pour rester au fait de l'actualité, allez à [www.icca.ca/normes-abonnement](http://www.icca.ca/normes-abonnement)

### TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

<b>Manuel de l'ICCA – Comptabilité</b>	<b>Date de publication†</b>
Modifications apportées à la Préface et aux introductions aux Parties I, II et III	mars 2011
Modifications apportées à l'IFRS 1 concernant l'hyperinflation grave et la suppression des dates d'application fermes pour les nouveaux adoptants (Partie I)	mars 2011
Modifications apportées à l'IFRS 9 concernant l'option de la juste valeur pour les passifs financiers (Partie I)	mars 2011
Modifications apportées à l'IAS 12 concernant l'impôt différé — recouvrement des actifs sous-jacents (Partie I)	mars 2011
<b>Manuel de l'ICCA – Certification</b>	
Modifications corrélatives des chapitres 7050 et 7200 concernant l'adoption des normes ISA à titre de NCA	mai 2011
Clarification de changements récents apportés au <i>Manuel</i>	mai 2011
<b>Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public</b>	
Chapitre SP 3410, « Paiements de transfert »	mars 2011

### DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 30 avril 2011)

	<b>Date limite pour commentaires</b>
<b>Comptabilité</b>	
ES Améliorations annuelles relatives aux Normes comptables pour les entreprises à capital fermé	le 21 juin 2011
ESI Compensation des actifs financiers et des passifs financiers	le 28 avril 2011
ESI Instruments financiers : Dépréciation	le 1 <sup>er</sup> avril 2011
<b>Audit et certification</b>	
AC Informations à fournir	le 11 avril 2011
ES Formulation de commentaires dans une lettre de confort sur l'information financière pro forma	le 17 juin 2011
ESI Missions de certification sur un bilan des gaz à effet de serre	le 18 avril 2011
AC Missions d'examen	le 11 avril 2011
ES Normes touchées par les modifications apportées à la réglementation canadienne sur les valeurs mobilières	le 17 juin 2011

### À VENIR

#### Documents de consultation

Propositions de l'IASB sur les sujets suivants : Améliorations annuelles 2009-2011; Consolidation — sociétés de placement; Consultation publique triennale sur son programme technique

#### Légende

AC – Appel à commentaires

ACI – Appel à commentaires de l'IASB

ES – Exposé-sondage

ESI – ES fondé sur les normes IFRS/ISA

PII – Projet d'interprétation de l'IASB

† Consultez le texte du *Manuel* pour connaître la date d'entrée en vigueur et les dispositions transitoires. Les renseignements présentés ci-dessus étaient à jour au moment de mettre sous presse. Veuillez visiter notre site Web pour obtenir les informations les plus récentes.

Que l'on appartienne aux générations silencieuse, X, Y ou que l'on soit un(e) baby-boomer, nous pouvons tous travailler en harmonie.

Par Roberta Staley

# Choc des générations

Au bureau d'Ernst & Young, au centre-ville de Vancouver, Erica McGuinness, qui en impose par sa grande taille, me reçoit dans la salle de conférence du 23<sup>e</sup> étage. Les fenêtres donnent sur les montagnes du North Shore qui se dessinent à l'horizon. Le chic décor d'Ernst & Young (bois d'érable blanc, murs vert pâle) contraste nettement avec le bleu foncé de l'arrière-plan, tout en montagnes dont les cimes se perdent dans d'épais nuages. Vérificatrice adjointe au sein des Services de certification d'Ernst & Young, Erica affiche un sourire radieux qui contraste également

Illustration : MAURICE VELLEKOOP





avec le froid gris-bleu de la côte Ouest. En tant que membre de la génération Y (le groupe démographique né entre 1981 et 2000), Erica McGuinness, 26 ans, a bénéficié de concessions et d'arrangements qui auraient été impensables du temps de la génération silencieuse dont les membres, nés entre 1922 et 1945, ont jeté les bases du patrimoine qui échoit maintenant à ces jeunes.

Tous s'entendent sur le fait que ceux qui n'arrivent pas à s'adapter finissent par disparaître. Or, dans un revirement de la logique darwinienne, c'est désormais le monde des affaires qui doit s'adapter aux besoins et aux désirs propres à chaque génération, notamment ceux des jeunes de la génération Y comme Erica. Joueuse de basket-ball au secondaire, elle est devenue une joueuse étoile de l'équipe de l'Université de la Colombie-Britannique où elle étudiait en commerce.

Après avoir terminé ses études avec distinction, Erica a été embauchée à titre de vérificatrice adjointe en septembre 2008. Un mois plus tard, on lui demandait de se joindre à une équipe professionnelle de basket-ball féminin de la République tchèque. «J'ai expliqué l'importance que cela avait pour moi, et Ernst & Young m'a fortement encouragée à saisir cette chance», souligne Erica, qui a joué pendant une saison en sol européen. Tant ses parents que ceux de son fiancé ont été étonnés de la bienveillance d'Ernst & Young, ce qui, selon Erica, reflète l'écart entre les générations.

Qu'une nouvelle employée comme Erica puisse partir, sac de gym à l'épaule, pour un long congé aussi peu de temps après son embauche révèle une transformation profonde de la culture des entreprises, attribuable aux extraordinaires changements survenus sur les plans économique, démographique et sociétal.

Marc Belaiche, CA, consultant en stratégies de dotation en personnel et président du site d'emploi TorontoJobs.ca, rappelle qu'au cours des années optimistes du début de ce siècle, la loyauté était devenue un anachronisme pour les jeunes de 20 à 29 ans, qui n'hésitaient pas à passer à la concurrence pour quelques milliers de dollars de plus. Or, la dernière récession a contribué à leur inculquer une certaine humilité et les a amenés à accorder plus d'importance à la stabilité. Cependant, précise M. Belaiche, leurs particularités,

exacerbées par les énormes différences générationnelles sur le plan des compétences technologiques et des attentes en matière d'équilibre travail-vie personnelle, ont entraîné des problèmes de communication entre les générations qui se coudoient actuellement sur le marché du travail.

Le défi, pour tous les cabinets comptables, consiste à trouver des moyens de profiter au maximum des compétences propres à chaque génération, tout en gérant les éléments conflictuels.

#### Facile à dire...

Elena Shalygin, directrice principale, Capital humain, au bureau de Toronto de Deloitte Consulting, étudie la question des tensions que provoque l'aisance des jeunes à se servir des nouvelles technologies, qui évoluent de plus en plus rapidement.

Nous assistons à l'émergence de l'hydre de l'ère numérique, avec ses innombrables têtes : courriels, cellulaires, assistants numériques, GPS, Wi-Fi, MP3, Twitter, iPod, iPad, etc. et qui ne comporte pas que des avantages sur le marché du travail. En effet, tandis que la génération Y adopte les derniers gadgets et logiciels et que la génération X, née entre 1965 et 1980, tente de se maintenir à jour, les baby-boomers, nés entre 1946 et 1964, essaient de s'adapter, indique Elena Shalygin.

Lenard Boggio, 56 ans, associé principal chez PwC à Vancouver, est aussi à l'aise, ou mal à l'aise, avec les technologies numériques que l'ensemble de sa génération. Toutefois, son âge lui permet de prendre du recul par rapport à la situation. Il estime que l'utilisation des technologies peut finir par supplanter l'outil le plus important au sein d'une organisation : la communication verbale.

M. Boggio raconte qu'il voit parfois ses jeunes collègues clavarder entre eux pour trouver la réponse à une question plutôt que de la poser à haute voix. Selon lui, ce mode de communication comporte des avantages et des inconvénients. «Ils agissent ainsi parce qu'ils sont à l'aise avec la technologie et pour éviter de déranger leurs autres collègues, ce qui est louable, mais aussi regrettable. Ces derniers ne peuvent prendre part aux échanges, et manquent donc une occasion d'enrichir leurs connaissances.» Le souvenir des années 1980 amène Lenard Boggio à formuler une mise en garde

## Styles de gestion

	<b>MEMBRES DE LA GÉNÉRATION SILENCIEUSE</b>	<b>BABY-BOOMERS</b>	<b>MEMBRES DE MEMBRES DE LA GÉNÉRATION X</b>	<b>MEMBRES DE LA GÉNÉRATION Y</b>
<b>Définitions</b>	Direction et contrôle	Participation	Collaboration	Hyper collaboration
<b>Comportements</b>	Rigide	Politique	Direct	Personnel
	«Faites ce que je dis et non ce que je fais.»	«Faites ce que nous nous avons décidé ensemble.»	«Faites ce qu'il faut pour atteindre l'objectif.»	«Faites ce que vous savez et aimez le mieux faire.»
<b>Attentes</b>	Microgestion	Saveur du mois : nouvelles tendances en matière de gestion	Gestion fondée sur le rendement	Gestion «juste à temps»

Source : *Loyalty Unplugged – How to Get, Keep & Grow All Four Generations*, Adwoa Buahene, Giselle Kovary

# C'est désormais le monde des affaires qui doit s'adapter aux besoins et aux désirs propres à chaque génération, y compris ceux des jeunes de la génération Y.

sur un autre aspect négatif possible de la technologie. «À l'époque, je devais créer mes propres tableaux. De nos jours, les étudiants peuvent faire en quelques heures ce qui m'aurait demandé trois jours de travail.» Le défi ne consiste donc plus à venir à bout de tâches lourdes et qui prennent du temps, mais bien à s'assurer que la technologie ne supplante pas la pensée critique. «L'utilisation de l'intelligence artificielle pour effectuer certaines tâches peut parfois empêcher les gens de comprendre les raisons pour lesquelles certaines choses doivent être faites. La technologie est un outil qui permet d'en faire plus, mais il faut garder à l'esprit que l'humain, et non l'ordinateur, doit être à l'origine des décisions prises à l'égard des services fournis aux clients», souligne M. Boggio.

Les baby-boomers ont une grande expérience à transmettre, et il croit qu'il ne faudrait pas jeter le bébé avec l'eau du bain. «Pour les services de fiscalité, de consultation ou d'audit, l'esprit critique est essentiel, une compétence que notre génération doit transmettre à la suivante.» L'esprit critique s'apprend, et sans cette compétence, un auditeur peut se brûler les doigts et gravement nuire à sa carrière.

PwC a donc mis en place un programme officiel qui permet au personnel moins expérimenté d'assister aux rencontres avec les clients. Ce programme, appelé *Pratiques de travail améliorées*, favorise la mise à contribution de tout le personnel pour le développement des compétences professionnelles des employés qui possèdent moins d'expérience.

Ceux-ci peuvent notamment assister à la rencontre d'un client avec un associé ou un directeur. Ils en abordent les objectifs à l'avance, écoutent ou prennent part à la discussion et font ensuite le point. Les dirigeants abordent aussi les problèmes d'audit et de comptabilité à mesure qu'ils se présentent, afin d'aider le personnel moins expérimenté à comprendre comment traiter et ultimement résoudre ces problèmes, indique M. Boggio.

## Médium et message

Aucune maxime ne décrit mieux la modernité que celle qui affirme que «le message, c'est le médium». Toutefois, la formulation peut embrouiller le message et en fausser l'interprétation, souligne M. Belaïche. Par exemple, une personne plus âgée peut avoir l'impression que le ton des courriels de ses collègues plus jeunes est négatif en raison de leurs tournures laconiques, alors que le langage de certains baby-boomers peut sembler guindé et condescendant.

M. Belaïche indique que les jeunes employés ne tiennent pas compte des formalités et se limitent à l'essentiel au moyen des tweets, des messages instantanés ou des courriels. «Je réponds de la même façon, brièvement. Reproduire le style de communication contribue à simplifier les échanges, précise-t-il. Il faut apprendre à parler leur langage en utilisant des émoticônes et en raccourcissant les formules, comme dans un message texte. S'adapter à leur style vous permet, en tant que gestionnaire, de communiquer avec eux selon leur préférence.»

La génération Y adopte également une attitude détachée envers les supérieurs, un comportement que les baby-boomers considèrent comme inacceptable, et que même la génération X désapprouve. De nombreux Y ont appris dans la cour d'école que l'essentiel est de participer, et non de gagner. Ils n'ont jamais encaissé de critiques ou subi d'échecs. Peu importe qui gagnait, tout le monde ramenait un trophée à la maison.

Pour ces raisons, beaucoup d'Y font preuve d'une confiance en eux et d'un esprit d'équipe candides. Ils peuvent prendre le leadership, ou le remettre en question sans se laisser impressionner par les titres ou par les niveaux d'expérience. «Ce qui compte le plus pour la génération Y, c'est la crédibilité», souligne Mme Shalygin.

Le style de communication qui caractérise les X et les baby-boomers se rapproche de celui d'une réunion plénière, où la haute direction prend la parole pour annoncer une nouvelle stratégie. Les membres de la génération Y, par contre, veulent poser des questions et obtenir des réponses *tout de suite*. Ils communiquent donc par tweets, messages Facebook, messages instantanés et courriels avec leurs collègues et leurs amis. «Ils veulent avoir la possibilité de poser des questions et ils veulent une réponse immédiate. Ils ne

## Les quatre générations

Quatre groupes générationnels sont actuellement sur le marché du travail, bien que peu de membres de la génération silencieuse, nés entre 1922 et 1945, continuent de travailler, soit comme dirigeants, soit comme consultants.

Selon Statistique Canada, environ 518 300 personnes de cette génération faisaient encore partie de la population active en 2010, mais bien peu étaient dans le domaine comptable. Trois groupes composaient les 16,9 millions de travailleurs restants. Les baby-boomers, nés entre 1946 et 1964, ont commencé à prendre leur retraite.

La génération X, née entre 1965 et 1980 et injustement calomniée au cours des années 1990 pour son attitude détachée et son apparence rebelle, est le plus petit groupe.

Ses membres ont ouvert la voie à ceux de la génération Y, dont beaucoup sont encore aux études. Ayant grandi avec Google, Myspace, Facebook et YouTube, la génération Y, qui est étroitement liée à son univers virtuel, rejoint le marché du travail, BlackBerry en main. —RS

peuvent accepter qu'un dirigeant ne réponde pas. Ils veulent que les dirigeants aient des blogues», ajoute Mme Shalygin. Ces caractéristiques ne devraient pas être interprétées de façon négative. «Cette génération est très novatrice et sait tirer profit de la technologie. Faire appel à ces deux qualités pour trouver de nouveaux moyens de susciter l'intérêt des clients pourrait être un atout de taille.»

Giselle Kovary, associée directrice et cofondatrice de n-gen People Performance Inc., un cabinet de formation de Toronto qui développe des stratégies pour améliorer le rendement au travail, affirme que la confiance en eux des Y a transformé le milieu du travail. Ce trait de caractère se heurte à la croyance culturelle bien établie selon

laquelle le milieu de travail est une institution honorable où les besoins de l'entreprise ont priorité sur ceux des individus qui la composent. Les baby-boomers ont fait leur chemin dans cette croyance, que la génération X a ensuite commencé à remettre en question.

«On m'a raconté des anecdotes à ce sujet, notamment celle de cet Y qui, n'ayant pas obtenu la promotion qu'il convoitait, a appelé son supérieur pour l'admonester après avoir bu quelques verres, relate Mme Kovary. Il arrive même que les parents des Y s'en mêlent.» Elle se souvient d'une jeune stagiaire qui a envoyé un courriel au pdg parce qu'elle ne trouvait pas ce qu'elle cherchait sur l'intranet de l'organisation. À la fin de sa première semaine

## Les caractéristiques propres à chaque génération

Bien que les personnes de la génération silencieuse aient cessé d'arpenter les couloirs des entreprises, leur façon de travailler d'arrache-pied, dont l'origine remonte à la Crise de 1929 et à la Seconde Guerre mondiale, est omniprésente au sein de toutes les organisations. Lorsque les 9,5 millions de baby-boomers canadiens ont inondé le marché du travail, les gens étaient heureux du simple fait d'avoir un travail, ce qui faisait pencher la balance du pouvoir en faveur des employeurs, indique Giselle Kovary, associée directrice et cofondatrice de n-gen People Performance. «Il est difficile de négocier lorsque 15 autres candidats convoitent le même poste», dit-elle. Les récompenses prenaient la forme d'une prime en espèces ou d'une montre en or après 40 ans de services assidus pendant lesquels les gens pouvaient travailler jusqu'à 80 heures par semaine. «L'employé gardait son travail, c'était tout ce qui importait.»

Après la génération assidue des baby-boomers, la génération X et ses 6,8 millions de membres, selon Statistique Canada, est entrée en scène avec une vision du monde modelée par le contexte de récession des années 1990 (le «X» renvoyait au vide identitaire ressenti par cette génération). Les taux de chômage élevés, la montée en flèche du niveau d'endettement des particuliers et la chute des profits d'entreprise ont créé un marché du travail hautement concurrentiel. Dans ce contexte, la génération X n'a évidemment jamais eu la même foi aveugle en la toute-puissance de l'entreprise, et en écoutant pour la dixième fois l'hymne de 1991 à la jeunesse désenchantée «Smells Like Teen Spirit» de Nirvana, elle ne pouvait s'empêcher de faire un constat encore plus négatif de la situation.

Elena Shalygin, directrice principale, Capital humain, au bureau de Toronto de Deloitte Consulting, souligne que de tels facteurs historiques ont d'énormes répercussions sur les employés qui gèrent du personnel. «De façon générale, rapporte-t-elle, les baby-boomers

vivent pour travailler. Ils croient à l'importance de la présence physique au travail et de la séparation du travail et de la vie personnelle. Je me souviens qu'au début de ma carrière, on me disait de laisser ma vie privée à la maison.» De plus, pour les baby-boomers, les titres, les plaques et les promotions sont des éléments de motivation et des marques de reconnaissance.

Si la génération X n'a pas appris à aimer son lieu de travail, c'est que celui-ci le lui rendait bien. Ce groupe à l'indépendance d'esprit marquée n'allait pas travailler 80 heures par semaine. Non, leur travail n'aurait pas priorité sur leur vie. Oui, les nouveaux pères prendraient des congés parentaux et oui, ils allaient partir plus tôt pour amener leur petite dernière à son cours de danse. «La génération X a davantage tendance à "travailler pour vivre", souligne Elena Shalygin. Le travail ne les définit pas et ne régit pas leur vie». Les membres de la génération X ont priorisé leur carrière plutôt que l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Il n'est donc pas étonnant que les temps libres et les occasions de perfectionnement (surtout celles qui offrent la possibilité d'ajouter un acronyme comme CA, M.B.A. et LL.B à leur nom) soient des éléments de motivation pour cette génération audacieuse.

La génération Y, âgée entre 20 et 29 ans, dont 3,4 millions de membres avaient joint le marché du travail en 2010 selon Statistique Canada, a quant à elle tendance à convoiter les occasions de formation et de perfectionnement, souligne Elena Shalygin. Les jeux vidéo, les messages texte, les blogues, Facebook et l'utilisation systématique d'Internet pour trouver de l'information ont entraîné la dépendance de cette génération avide de réponses instantanées à un réseau social basé sur la technologie et indissociable du travail. «Les membres de la génération Y adoptent les plus récents outils en matière de technologie et les intègrent à tous les aspects de leur vie», précise Elena Shalygin.

—RS

# Les différences ne doivent pas occulter les nombreuses similitudes entre les générations; elles souhaitent avoir une marge de manœuvre et pouvoir faire des choix.

de stage, elle avait déjà envoyé un courriel à plusieurs centaines d'employés pour suggérer des améliorations à apporter au sein du bureau. L'organisation n'a pas gardé la stagiaire.

Mme Kovary soutient qu'on ne peut blâmer la jeune femme d'avoir dépassé la limite invisible, mais réelle, imposée par les règles de l'étiquette au travail. «Ses parents, ses entraîneurs sportifs et ses professeurs l'ont probablement poussée à innover, à faire preuve d'initiative et à participer. Cette attitude peut être extrêmement déstabilisante pour beaucoup de cabinets de services professionnels qui fonctionnent encore de façon très hiérarchisée et traditionaliste.»

La voix de la jeune stagiaire ambitieuse n'a pas trouvé d'écho au sein de la culture bien implantée de l'organisation. Par contre, sa confiance en elle et sa volonté d'innover auraient peut-être pu résulter en un rendement inattendu pour le cabinet.

Mme Kovary souligne que le fait d'adapter les modèles de gestion selon les besoins ainsi que les souhaits de chaque génération influe sur les résultats. «L'analyse de rentabilité démontre pourquoi les entreprises devraient se soucier des modèles de gestion : cet aspect a des incidences directes sur la performance et le résultat. Une forte mobilisation du personnel entraîne une croissance des revenus annuels de 1 à 2 % de plus que la moyenne du secteur», mentionne Mme Kovary.

Mais par où commencer pour entreprendre un tel changement? Sûrement pas, selon l'associée directrice, en disqualifiant d'entrée de jeu les jeunes recrues, dont l'esprit d'équipe et l'ingéniosité sont sans limites. Mme Kovary considère que des ateliers et des formations peuvent être très utiles aux Y pour apprendre comment réagir à ce qu'ils peuvent percevoir comme une «réaction négative» qu'on leur a toujours épargnée dans leur jeunesse, à une époque où le contexte culturel valorisait l'estime de soi plutôt que les résultats. Puisqu'ils ont l'habitude d'interagir d'«égal à égal» avec l'autorité, ils peuvent sembler effrontés et impolis, ajoute Mme Kovary.

Ils sont pourtant reconnaissants lorsque leur organisation leur propose des programmes d'orientation qui leur permettent de comprendre la culture d'entreprise et les attentes comportementales. Cela leur évite d'irriter involontairement leur supérieur, par simple ignorance. «Puisqu'on leur a toujours donné une réaction positive, sans égard aux résultats, les jeunes employés s'attendent à être reconnus pour des tâches que la génération antérieure aurait considérées comme faisant partie intégrante de son travail. Ils s'attendent à une reconnaissance particulière, et le défi consiste à comprendre cela», soutient M. Boggio.

Ce dernier, dont les trois enfants font partie de la génération Y, rappelle que les baby-boomers ont élevé leurs enfants chéris en veillant rigoureusement à leur apprentissage. Il faut transposer ce comportement au lieu de travail si l'on veut maintenir un degré de satisfaction assez élevé pour fidéliser les membres des générations X et Y, sur qui repose l'avenir de tout cabinet. «Si cela requiert de

raccourcir la semaine de travail pour leur permettre d'atteindre un meilleur équilibre travail-vie personnelle et d'organiser des rencontres avec leurs collègues, alors nous devons le faire.»

KPMG reconnaît l'importance de prendre ses employés sous son aile. Mario Paron, associé en fiscalité et directeur des ressources humaines chez KPMG à Toronto, rapporte que le cabinet favorise le développement professionnel et personnel de ses employés en mettant l'accent sur le leadership et la formation, notamment pour améliorer les compétences orales et écrites. «Nous faisons tout ce qui peut les aider à devenir des professionnels hors pair et à atteindre leur plein potentiel», précise Mario Paron, qui est membre de la génération X, tout comme Bill Thomas, pdg et associé principal chez KPMG. Les deux cadres supérieurs communiquent avec les employés par le biais de leur blogue.

Pour M. Paron, cette initiative répond à deux impératifs. «Je déteste avoir recours au cliché de la “guerre pour les talents”, mais nous devons faire des offres alléchantes aux candidats pour qu'ils se joignent à l'organisation. Nous investissons davantage dans le perfectionnement de nos employés, ces derniers sentent qu'il est à leur avantage de rester dans l'entreprise pour en bénéficier, et cela nous permet de fournir de meilleurs services aux clients.»

Par ailleurs, les différences ne doivent pas occulter les nombreuses similitudes entre les générations; elles souhaitent avoir une marge de manœuvre et pouvoir faire des choix, indique Mme Shalygin. Les baby-boomers peuvent vouloir du temps pour prendre soin de leurs parents âgés tandis que les mères de la génération X qui ont de jeunes enfants peuvent souhaiter travailler à distance, alors que les membres de la génération Y, dont la vie personnelle a tendance à s'entremêler au travail, peuvent vouloir poursuivre des ambitions personnelles comme celles d'Erica.

C'est là le défi de tous les cabinets de CA, c'est-à-dire élaborer des pratiques de gestion de même que des modèles de fonctionnement ouverts à toutes les générations, de façon à créer ainsi un milieu de travail qui leur permette de s'épanouir et de contribuer à l'organisation, affirme Mme Shalygin.

Le double concept d'intégrité et de service, la priorité absolue de tous les cabinets de CA, dont la survie dépend de leur réputation professionnelle, s'étend désormais aux employés des différentes générations. Dans la guerre pour les talents, la meilleure façon de livrer bataille consiste à veiller à satisfaire les besoins et souhaits de chaque génération en matière de formation et de perfectionnement.

Comme le souligne M. Paron, cela ne peut qu'avoir une incidence positive sur les relations avec les clients. Toutefois, le conflit entre les générations sera toujours d'actualité. Lorsque les membres de la génération Y seront devenus de vieux comptables ennuyeux, et cette époque viendra, eux aussi se demanderont en grommelant : «Quelle mouche a donc piqué les jeunes d'aujourd'hui?»

Roberta Staley est rédactrice-pigiste à Vancouver.

## QU'EST-CE QU'UNE BONNE AFFAIRE?

Quels sont ses facteurs de succès?

La réussite d'une acquisition va bien au-delà du prix, et les acheteurs qui négligent les autres composantes de l'offre ont bien tort.

PAR YAN BARCELO

# LA bonne affaire

## En faisant l'acquisition d'un manufacturier de pièces pour véhicules récréatifs,

le fabricant québécois Camoplast Solideal, spécialiste des pièces de plastique pour le secteur du transport, espérait dominer ce segment de marché. Deux ans plus tard, ce qui semblait au départ une bonne affaire s'est soldé par un échec cuisant.

Camoplast Solideal avait pourtant payé un prix raisonnable pour mettre la main sur ce concurrent. Toutefois, le marché pour le produit acquis s'est par la suite effondré et Camoplast Solideal s'est retrouvé en surcapacité manufacturière. Il a dû fermer des unités, mettre à pied des employés et, finalement, fermer l'entreprise acquise. L'hypothèse de travail, basée sur une tenue ferme du marché, s'est révélée fausse, entraînant tous les déboires subséquents, reconnaît

Mario Bouchard, directeur du développement des affaires chez Camoplast Solideal.

Quand une bonne affaire est-elle... bonne? La réponse tient à une formule complexe. Le prix est certes un facteur important, mais il n'est pas prépondérant. Plusieurs acheteurs s'arrêtent à ce facteur et finissent par laisser beaucoup de valeur sur la table. La complexité de la formule tient au fait que l'acheteur ne sait s'il a vraiment fait une bonne affaire que longtemps après la transaction, parfois des semaines, des mois, voire des années plus tard. À l'instar de Camoplast Solideal, plusieurs croyaient avoir conclu «la bonne affaire», pour constater par la suite que l'achat risquait de les acculer à la ruine.

Illustration : KEN ORVIDAS



ORVIDAS

## Chiffres insignifiants

Étant donné qu'il est impossible de prévoir des événements comme une chute de marché, la meilleure approche consiste peut-être à se concentrer sur le prix et à l'écraser au plus bas, minimisant ainsi toute perte potentielle future. C'est une attitude qu'adoptent plusieurs acheteurs. Mais quel est le prix d'une «bonne affaire»?

Pour l'acheteur, est-il forcément inférieur à celui que lui demande le vendeur, ou inférieur au prix moyen qui a cours dans le secteur d'activité concerné? «Certains acheteurs ne veulent pas plier; ils ne paieront pas plus que le prix offert. Un point c'est tout», dit Ed Giacomelli, administrateur délégué chez le spécialiste en fusions et acquisitions Crosbie & Company, à Toronto. «D'autres sont tellement déterminés à acheter qu'ils finissent par payer trop cher et renoncent à des éléments clés de la transaction.»

Mais un prix n'est qu'un chiffre, à moins qu'il ne soit possible de le relier aux facteurs sous-jacents cruciaux de «valeur» et d'«objectifs». N'avoir qu'un prix en tête peut amener l'acheteur et le vendeur à perdre de vue ces composantes essentielles. «Je me souviens d'un client qui cherchait toujours à écraser au minimum le prix de ses acquisitions», relate François Tellier, directeur associé des services de consultation transactionnelle chez Ernst & Young, à Montréal.

Ce même client avait un jour jeté son dévolu sur une entreprise, mais celle-ci ne voulait rien savoir du client en question, persuadée qu'elle ne pourrait jamais en obtenir le prix qu'elle espérait. «J'ai réussi à les réunir autour d'une table, et mon client a finalement payé près du double du prix anticipé. Il m'a dit plus tard qu'il n'avait jamais conclu une aussi bonne affaire.»

La transaction avait changé la façon dont ce client envisageait ses acquisitions. «Ces acheteurs se demandaient toujours s'ils n'étaient pas en train de payer trop cher, note M. Tellier. Il était pourtant évident qu'ils ne faisaient que payer la juste valeur marchande, selon les prix consentis dans d'autres transactions similaires.»

Un prix trop élevé ne signifie rien en soi. Il n'a de sens que lorsqu'il est lié à la valeur recherchée. Et ce sont les objectifs qui déterminent la valeur. S'agit-il d'un partenariat pour gagner en étendue géographique? Un acheteur souhaite-t-il accroître sa clientèle ou mettre la main sur une technologie exclusive?

«La “bonne affaire” est celle qui permet l'atteinte d'objectifs stratégiques, pour l'acheteur et pour le vendeur, insiste François Tellier. La crainte de payer cher ou trop cher est certainement légitime, mais la transaction peut ouvrir la voie à l'accomplissement d'objectifs.»

Une fois tous ces éléments en main (prix, valeur, objectifs), on a le choix entre plusieurs options, dit Kristian Knibutat, leader national du groupe transactions chez PriceWaterhouseCoopers, à Toronto. «On peut simplement signer une entente de licence pour acquérir le droit d'utiliser une marque ou une technologie. On peut agir seul, ou en partenariat avec un joueur déjà établi dans un secteur d'activité donné, ou encore acquérir ce dernier.»

Donc, *une bonne affaire offre un maximum de valeur au plus bas prix afin d'atteindre le bon objectif en ayant recours à la bonne stratégie.*

## Détails, détails, détails

C'est à ce stade que la situation se corse. Comme disent les anglophones, «le diable est dans les détails», et ils abondent. C'est pourquoi les fusions et acquisitions ne sont pas en général couronnées de succès.

Une étude exhaustive du bureau torontois du cabinet conseil Mercer a permis de se pencher sur 300 cas d'acquisitions dont la



**Un prix trop élevé ne signifie rien en soi. Il n'a de sens que lorsqu'il est lié à la valeur recherchée. Et ce sont les objectifs qui déterminent la valeur.**

valeur était supérieure à 500 M \$CAN. Au moment de l'étude, en 1997, 48 % des fusions menées au cours des années 1990 avaient échoué à donner de la valeur aux investisseurs. Les acquisitions survenues lors de la décennie précédente, caractérisée par une vague importante de fusions, offrait un portrait encore plus sombre : 57 % des fusions n'avaient pas été avantageuses pour les investisseurs. Dans le cas des mégafusions, pour lesquelles les revenus de la société ciblée représentaient au moins 30 % de ceux de l'acquéreur, le niveau d'échec se chiffrait à 75 %.

Une autre étude, celle du cabinet international de gestion McKinsey & Company, a montré que, sur une période de dix ans, à peine 23 % des fusions avaient été rentables.

De son côté, l'American Management Association, qui a analysé 54 acquisitions majeures réalisées dans les années 1980, révélait que la moitié affichaient des résultats négatifs quant à la productivité ou aux bénéficiaires, ou les deux.

On n'a traité jusqu'ici que de fusions et d'acquisitions (FA), le type de transaction le plus complexe pour une entreprise. Si l'on jette un coup d'œil aux partenariats, plus particulièrement ceux qu'ont tenté d'établir des sociétés nord-américaines en Chine, la feuille de route n'est pas plus convaincante.

Il n'existe pas de statistiques sur la question, mais François Tellier, qui a participé à plusieurs démarches d'acquisition et qui a entendu parler de plusieurs autres, est catégorique : «Tous ceux qui tentent de trouver un partenaire pour développer un marché en Chine constatent, au bout de deux ans, qu'on a copié leur façon de faire et qu'ils ont développé le marché pour quelqu'un d'autre. En toute honnêteté, je ne connais aucun cas de succès en sol chinois.»

Dans une «bonne affaire», plusieurs éléments peuvent faire dérailler le projet, le plus important étant l'erreur de jugement. Selon Ed Giacomelli, elle consiste à «ne pas faire ses devoirs». Ce genre d'erreur survient au tout début d'une acquisition, avant même d'amorcer les pourparlers et l'audit préalable. «Certaines hypo-

thèses fondamentales peuvent être incorrectes, dit M. Giacomelli. Est-ce le bon moment d'agir? L'entreprise est-elle bien positionnée dans son secteur d'activité? Son équipe de gestion est-elle solide et restera-t-elle en poste après l'acquisition?»

Les erreurs les plus importantes surviennent également «quand les marchés sont en ébullition, poursuit M. Giacomelli. Les entreprises croient qu'elles doivent absolument conclure une affaire pour se mesurer à leurs pairs, qu'elles doivent croître en tablant sur des synergies ou en obtenant un avantage quelconque. Parfois, ces synergies sont bien réelles, mais souvent, elles n'existent tout simplement pas et peuvent d'autant moins être chiffrées.»

Il relate le cas d'une société de capitaux privés qui avait noté un problème pendant l'audit préalable d'une cible d'acquisition, et a fermé le dossier. «Or, un dirigeant de la société m'a plus tard indiqué qu'il aurait souhaité que ses collègues fassent preuve de plus de jugement, relate M. Giacomelli. Ils s'étaient arrêtés à cette seule zone de risque et ils avaient ainsi perdu de vue l'ensemble de la situation.»

#### Systematiquement, exhaustivement et diligemment

L'audit préalable est crucial. Un dirigeant, qui a préféré garder l'anonymat, a appris à la dure l'importance de l'exhaustivité. Il y a quelques années, sa société convoitait une autre entreprise, qui avait mis au point sa propre technologie. Tous les éléments de l'audit ayant été satisfaisants, l'affaire s'est conclue rapidement.

Avant l'achat, l'équipe de ce dirigeant avait confirmé que les stocks étaient en parfaite condition. Cependant, elle avait oublié d'inclure les distributeurs dans son analyse. Ceux-ci avaient accumulé des produits et avaient été incapables de les vendre. Pendant une année complète, ils ont refusé d'acheter tout produit de l'entreprise acquise, qui a perdu une année complète de ventes.

«Nous avons pourtant vérifié tous les aspects de cette entreprise, mais nous avons négligé d'analyser son marché, témoigne le dirigeant. Aujourd'hui, vous pouvez être sûr que nous menons nos analyses en amont auprès des fournisseurs, et en aval auprès des clients.» Et ils étudient *tout* : ressources humaines, systèmes informatiques, comptabilité, matériel, brevets, degré de dépendance par rapport aux fournisseurs, etc. Heureusement, dans ce cas, l'achat était de petite envergure; la santé financière de l'ensemble de la société n'a pas été

compromise. Mais la leçon a porté fruit et elle a fait comprendre au gestionnaire que la négligence coûte toujours cher.

#### Industrie lourde

La structure financière est une autre composante essentielle d'une transaction. Elle a été cruciale pour une entreprise comme Northland Power, de Toronto. Northland ne se soucie pas de fusions et d'acquisitions.

Ses affaires se concentrent plutôt sur la mise en place et la gestion de projets de développement énergétiques. Elle trouve d'abord des clients, soit de grandes entreprises comme Ontario



## Les utilisateurs de DT Max en ont plus pour leur argent!

Seul DT Max T2 vous offre un module de préparation de déclarations d'organismes de bienfaisance **GRATUIT**.

### DT Max T2 fournit un soutien complet pour:

- ✓ Les formulaires T3010, T1235, T1236 ainsi que le formulaire TP-985.22 du Québec
- ✓ Un écran de saisie de données personnalisé selon vos besoins, seulement pour les déclarations d'organismes de bienfaisance
- ✓ Une fonction de détection d'erreurs, des notes et des diagnostics spécialement conçus pour les déclarations d'organismes de bienfaisance
- ✓ Des vérifications de validité de codes à barres spéciales qui facilitent et accélèrent le traitement des déclarations par l'ARC
- ✓ Des directives d'assemblage expressément conçues pour les déclarations d'organismes de bienfaisance

à partir de seulement

# 125,00 \$

### Polyvalent, fiable, complet.

Contactez Logiciel Dr Tax dès aujourd'hui au 1-800-663-7829 option 4  
Par courriel: [ventes@drtax.ca](mailto:ventes@drtax.ca)

Téléchargez une [version de démonstration gratuite](http://www.drtax.ca) au [www.drtax.ca](http://www.drtax.ca)

[www.drtax.ca](http://www.drtax.ca)



**DR TAX**  
La compagnie canadienne de logiciels d'impôt

Power Authority ou SaskPower, puis elle recrute des entrepreneurs capables de construire des centrales énergétiques. Elle fait ensuite appel à des banques pour le financement de ses projets.

À l'heure actuelle, en plus des centrales en activité, l'entreprise dispose d'un portefeuille de projets en construction évalués à un milliard \$, de projets de développement évalués à un autre milliard \$, à quoi il faut ajouter un certain nombre de projets de centrales en phase d'élaboration. Le bon contrat est capital dans un secteur d'activité comme celui de Northland.

En ce qui a trait au client, il doit convenir avec lui d'un tarif d'électricité sur une période de 20 ans et établir des clauses d'indexation reflétant les variations de coûts. En ce qui concerne l'entrepreneur, Northland doit veiller à la conception de la centrale, à son échéancier de construction, en plus de prévoir des pénalités si l'entrepreneur fait preuve de négligence ou accuse des retards par rapport à l'échéancier. Enfin, sur le plan des relations avec les banques, Northland doit établir un prêt non garanti établissant que chaque projet est indépendant. «Si le projet se heurte à des problèmes, la banque doit être en mesure de prendre le relais ou d'embaucher quelqu'un pour le faire», explique John Brace, chef de la direction de Northland.

Le tout premier projet de l'entreprise a été une précieuse leçon quant à l'importance d'une solide structure de contrat. «Nous avons fait affaire avec un entrepreneur qui nous semblait compétent, dit M. Brace, mais il a fait faillite.»

Multipliant les erreurs, l'entreprise Northland a suivi, bien malgré elle, un cours intensif sur les pièges à éviter : description erronée du projet, de son envergure, de ses règles et, pour couronner le tout, on a oublié de vérifier la solvabilité de l'entrepreneur. Des erreurs qui auraient pu être désastreuses. Heureusement, l'entrepreneur avait fourni une garantie de son projet. «Nous avons survécu à l'épreuve, dit le chef des finances de Northland, Tony Anderson, et nous en sommes sortis grandis.»

### Les «fioritures»

Un aspect parfois sous-estimé d'une transaction est ce que certains considèrent comme des «fioritures». Ce sont la culture d'entreprise, les valeurs véhiculées, le style de gestion, etc. Une culture d'entreprise se compose d'une multitude de facteurs implicites, qui vont du code vestimentaire, aux relations entre supérieurs et subalternes, jusqu'au nombre de réunions requises pour accomplir un mandat. C'est un volet d'entreprise incontournable qu'on ne change pas facilement. L'acquisition d'une entreprise dont la culture diverge de celle de l'acheteur peut donner lieu à une guerre de tranchées larvée entre deux «armées» d'employés.

On pourrait croire qu'un fabricant comme Camoplast Solideal prête peu attention à ces fioritures. Que non! Mario Bouchard en fait une priorité : «Une culture d'entreprise se compose d'attitudes et de valeurs, dit-il. Lors de l'audit préalable, nous y sommes attentifs, particulièrement sur le plan des processus informels de décision.»

Chez AMEC, un cabinet d'ingénieurs britannique qui compte plus de 7 000 employés au Canada, la culture d'entreprise et les valeurs sont au premier plan. «Le calibre de nos employés est crucial pour le succès de nos affaires, et gagner leur assentiment après la transaction est une priorité pour nous», indique François-Philippe Champagne, directeur du développement stratégique au siège social à Londres.

Si un acquéreur n'accorde pas toute l'attention requise aux fioritures, les employés ne resteront pas assis sur leurs mains. Ils s'empresseront de communiquer avec des chasseurs de tête et posteront leur CV. Pourtant, un exode de cerveaux est la dernière chose à laquelle aspire une entreprise sur le point de faire une acquisition.

En raison des sommes astronomiques qu'elles englobent, les fusions et acquisitions (FA) retiennent toute l'attention. Or, le partenariat peut s'avérer une voie d'accès légitime vers les mêmes buts, tout en étant moins coûteux. En outre, la formulation des règles de ce partenariat obéit à une autre logique que celle des FA. «Dans une FA, après la conclusion de l'entente, les joueurs poursuivent leur chemin chacun de leur côté, dit Kristian Knibutat. Dans un partenariat, il faut continuer de transiger avec le partenaire.»

La confiance envers ce dernier est déterminante, mais il faut également formaliser la relation d'affaires. «La clarté est la qualité première de l'entente de partenariat, dit François-Philippe Champagne. Qui aura le dernier mot en cas de confrontation, par exemple? Et le dénouement est un enjeu crucial, parce que les gens changent et évoluent. Le partenariat est-il une fin en soi ou simplement une étape vers l'acquisition?»

M. Knibutat parle par expérience : «Nous avons en tête des cas d'entreprises qui n'avaient pas prévu toutes les étapes de leur projet». Au début, tout le monde est «copain-copain», puis la situation se détériore.

### Alignement des astres

Réussir une «affaire» et surmonter tous ces «détails diaboliques», relève du miracle quand tout se déroule bien! Et les bénéfices sont alors énormes.

Camoplast Solideal peut en témoigner. En 2002, l'entreprise a acheté une division d'un géant manufacturier américain. Cette division produisait des revenus d'environ 50 M\$ US, une goutte d'eau dans l'océan des ventes totales de 14 milliards \$ US de ce fabricant américain.

Mettre la main sur sa capacité de fabrication de chenilles de tracteur uniques a été un coup de maître pour Camoplast Solideal. «Nous aurions pu mettre en place un programme de recherche et tenter de développer une technologie équivalente, admet Mario Bouchard, mais nous aurions dû mobiliser notre personnel pendant quelques années. Et peut-être aurions-nous échoué. En achetant la division, nous pouvions vérifier sur-le-champ la validité de la technologie.»

Les années ont confirmé l'immense succès de l'initiative. «Cette acquisition corrobore toutes nos hypothèses de travail, et même davantage. Nous avons pris le contrôle d'une technologie incomparable, acquis la clientèle de l'entreprise américaine et nous avons même gagné de nouveaux clients.»

De son côté, Alimentation Couche-Tard a récemment échoué dans sa tentative d'acquérir la chaîne de dépanneurs Casey's, mais il s'agit d'un recul passager parmi une série d'acquisitions fructueuses de la part du détaillant québécois.

L'une d'entre elles est une entente de partenariat établie au fil des ans avec le géant de l'énergie Irving, du Nouveau-Brunswick. Une première entente, en 2001, a ajouté 56 dépanneurs Circle K à l'empire Couche-Tard, qui compte maintenant 5 874 établissements, franchisés ou détenus par la maison mère.

L'entente était très claire : Irving fournit l'essence et loue ses

espaces commerciaux à Couche-Tard, et celui-ci exploite les dépanneurs. Puis, en 2008, à l'occasion de Noël, le président et chef de la direction de Couche-Tard, Alain Bouchard, a fait parvenir une carte de vœux à la famille Irving, dans laquelle il se disait heureux du partenariat entre les deux sociétés et souhaitait le développer davantage. «Quelques semaines plus tard, M. Bouchard a reçu un coup de fil», rappelle Raymond Paré, vice-président et chef de la direction financière de Couche-Tard. «Irving trouvait l'idée excellente.»

C'est ainsi que Couche-Tard a ajouté 250 dépanneurs à son réseau, qui couvre maintenant, outre le Québec, les provinces de l'Atlantique et quelques États du nord-est des États-Unis. Tous les dépanneurs Irving arborent maintenant la bannière Circle K.

«C'était une bonne idée parce que les marques de commerce Circle K et Irving ont une solide réputation et les emplacements

sont bien situés. Développer un réseau équivalent au réseau actuel aurait exigé temps, effort et argent», fait valoir Raymond Paré.

«Les bonnes affaires se passent entre bons interlocuteurs. Les parties travaillent main dans la main, et les avocats n'y font pas la pluie et le beau temps», soutient M. Brace, de Northland.

«Nous avons tous connu des transactions au cours desquelles les avocats font la loi. Les contrats sont remplis de clauses qui tentent de prévoir l'impossible et on doit constamment faire face à des imbroglios qui ne sont en fait que des problèmes de points et de virgules», fait remarquer un commentateur qui a préféré garder l'anonymat.

La formule de la bonne affaire est peut-être complexe, mais, somme toute, son équation de base est simple : gagnant-gagnant.

Yan Barcelo est journaliste-pigiste dans la région de Montréal.



## DES RÉSULTATS DE RECHERCHE QUI DÉPASSENT LES ATTENTES

**Améliorez votre recherche grâce à des résultats plus pertinents  
et un contenu inégalé – Taxnet Pro®**

Grâce à ses collections primaires complètes et ses riches documents analytiques, Taxnet Pro® propose un accès exclusif au contenu faisant autorité, qui vous apportera clarté et perspective à l'égard de toute question fiscale.

Visitez le [www.gettaxnetpro.com](http://www.gettaxnetpro.com)

Pour obtenir plus de renseignements, appelez au 1-800-609-5811.

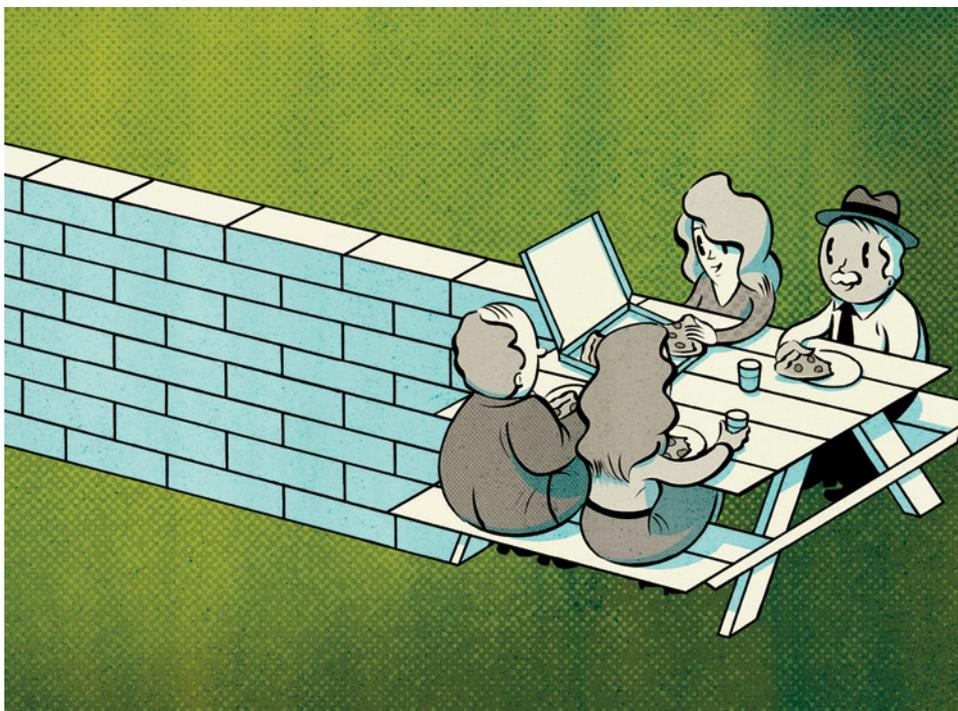
**CARSWELL®**



THOMSON REUTERS

## Vive la souplesse!

Abattre les murs qui nuisent aux échanges permet aux cabinets de retrouver l'esprit d'équipe à l'origine de leur croissance



**D**u fait de leur structure organisationnelle, les cabinets de services professionnels constituent une espèce à part. À mesure que les professionnels acquièrent la maîtrise de leur discipline, le cabinet se développe, et la nécessité d'une nouvelle structure finit par s'imposer.

Dans les cabinets comptables, les auditeurs sont souvent regroupés avec les auditeurs, les fiscalistes avec les fiscalistes, les consultants avec les consultants, etc. C'est ce qu'on appelle un fonctionnement en «silos» et «dalles». Dans un organigramme, les silos sont les lignes verticales et les dalles, les lignes horizontales.

Plus un cabinet se développe, plus on compte de silos et moins il y a d'échanges entre les services. Or, les silos sont nuisibles, tant pour les professionnels que pour le cabinet et sa clientèle. Ils peuvent faire obstacle à la diffusion de l'information, de même que compliquer les échanges d'idées et la mise en commun des meilleures pratiques.

Ils peuvent également entraîner le repli sur soi. Il est alors difficile pour la direction de faire passer ses messages.

### Les professionnels

L'esprit de compétition et la recherche d'excellence caractérisent les professionnels. La reconnaissance de leur talent et de leur contribution est pour eux une source importante de motivation.

Le renforcement des silos peut faire en sorte que l'esprit de compétition des professionnels se concentre de moins en moins sur le marché, et de plus en plus à l'interne. Même si la concurrence est un excellent moyen de stimuler le travail des professionnels, celle qui se livre au sein même de l'organisation, ajoutée aux cloisonnements entre les services, peut transformer une saine concurrence en rivalité malsaine.

Le modèle appelé «Un seul cabinet dans le cabinet» (*One-Firm Firm*), présenté par David Maister dans un numéro du *Sloan Management Review*, la publication trimestrielle de la faculté de gestion du Massachusetts Institute of Technology (MIT), propose de substituer une démarche collective aux

comportements individualistes au sein d'un cabinet, et de mettre l'accent sur la réussite collective, la collaboration, le travail d'équipe et la participation. Un objectif difficile à atteindre.

### Développement des affaires

Les silos représentent un danger au chapitre du développement des affaires. Il arrive que les associés de différentes divisions ou de différentes équipes fassent du démarchage chacun de leur côté auprès d'un même client. Bien sûr, les logiciels de gestion de la relation client sont utiles pour éviter une telle situation, mais, faute de temps, les validations nécessaires ne sont pas toujours effectuées.

Les associés et les professionnels peuvent être accaparés par la prestation des services, le mentorat des recrues, la gestion du cabinet et la prospection de clientèle, de sorte qu'ils ne savent pas toujours qui travaille sur quel dossier, et qui cible quel client potentiel. Plus les silos sont étanches, plus une telle situation est susceptible de se produire, nuisant à l'unité du cabinet.

Les cabinets de services professionnels travaillent fort pour capter l'attention du marché. La vieille loi de Pareto, selon laquelle 80 % des affaires sont générées par 20 % de la clientèle, s'applique toujours. Pourtant, la plupart des cabinets cherchent activement à augmenter le nombre de leurs clients. Or, la clientèle n'est pas nécessairement au courant de la gamme de services offerts par le cabinet, ce qui fait obstacle à ce que l'on appelle la vente croisée, et donne lieu à des occasions manquées sur les plans financier et de la fidélisation. Le cabinet doit faciliter la mise en commun de l'information et la circulation des connaissances entre les services.

### La clientèle

Les cabinets de services professionnels offrent une valeur ajoutée aux entreprises de leurs clients. Ils proposent de leur fournir une expertise technique, de leur obtenir des appuis financiers et de les guider dans leurs décisions stratégiques. Comment les cabinets y parviendront-ils si leurs professionnels travaillent en vase clos?

Les silos risquent d'avoir des conséquences négatives, même quand un cabinet réussit à regrouper les services pour offrir différents domaines d'expertise.

Dans le cas d'une grande organisation, des tensions sont à prévoir si le client se voit offrir des services de différentes manières par un grand nombre de professionnels. En effet, à mesure que le cabinet croît, l'uniformisation des services tend à s'affaiblir, voire à disparaître. Chaque associé, chaque équipe et donc, chaque silo, sert les clients à sa manière, ce qui entraîne des disparités en matière de pratiques de facturation, de temps de réponse et de modes de communication. Le service fourni à un client devrait être, selon le modèle *One-Firm Firm*, toujours aussi proche que possible de celui auquel ce client est habitué, peu importe le responsable de la mission.

### Comment contrer le fonctionnement en «silos»

De nombreuses initiatives permettent aux cabinets de faire échec aux cloisonnements et de croître sans conflits, tout en maintenant l'uniformité du service. Certains cabinets organisent des dîners

ou des réunions de type cinq-à-sept pour que les employés et les professionnels puissent mieux se connaître. Le fait d'offrir aux professionnels l'occasion de parler à bâtons rompus contribue à combler le fossé entre les services, et leur permet de discuter de leurs défis respectifs.

Ce genre d'activité peut être très populaire. Des initiatives, comme l'organisation de vendredis pizza, de jeudis vins et fromages ou de matins fruits et café donnent de bons résultats. De plus, le fait de favoriser l'échange d'informations dans un système de gestion de la relation client, et d'exercer un contrôle qualité sur ces informations peut constituer un outil important pour permettre aux professionnels de se renseigner facilement sur les clients actuels et potentiels.

### Comment contrer le fonctionnement en «dalles»

Les dalles peuvent se comparer aux étages d'un immeuble : l'un regroupe les services d'audit, l'autre, ceux de la fiscalité, un troisième, les services conseils, alors qu'un quatrième étage regroupe le personnel de soutien.

Pour remédier à ce cloisonnement, un cabinet d'avocats canadien a éliminé les divisions entre les services, faisant en sorte que

## Le travail au sein d'équipes multidisciplinaires

### a pour effet d'augmenter les interactions entre

### les professionnels et de faire disparaître les silos.

les professionnels de tous les services puissent se côtoyer. Le partage de zones communes, comme la salle des imprimantes, a contribué à améliorer la communication. Si cette solution fonctionne pour un cabinet de plus de 300 employés, elle peut certes s'appliquer à d'autres organisations.

### L'adhocratie

Tout projet qui rassemble les professionnels et les employés d'une organisation contribuera à briser les silos, particulièrement s'il fait disparaître la ligne hiérarchique.

Ainsi, RSM Richter Chamberland tient une journée annuelle de bénévolat au cours de laquelle 80 % de ses membres collaborent à des projets communautaires. Cette activité procure une grande satisfaction aux participants. Elle fait tomber les barrières hiérarchiques et comble le fossé des générations du fait que les professionnels salariés, le personnel de soutien et les associés travaillent ensemble dans un objectif commun, ce qui est un bon moyen d'enlever le fonctionnement des silos et des dalles.

Cet exemple fait référence à une structure appelée «adhocratie». Comportant un début et une fin, elle rassemble des personnes aux talents divers autour d'un objectif commun. Il en est de même pour un comité de protection de l'environnement, un comité social ou encore des équipes sportives.

### Concentrer ses efforts sur le service à la clientèle

Traditionnellement, les cabinets laissent chaque associé faire sa propre prospection de clientèle. Dans la plupart des cas, les

services sont offerts par l'équipe de l'associé qui a recruté le client. Ce dernier se retrouve alors dans un silo. Les meilleures pratiques mises en œuvre ainsi que l'expérience et les leçons tirées du dossier demeurent donc en vase clos.

Par contre, si le cabinet a mis sur pied un comité axé sur la clientèle, comme le prône le modèle *One-Firm Firm*, ce comité s'assure que les services soient offerts par les personnes les plus à même de répondre aux attentes du client de par leur personnalité, leurs connaissances techniques ou même leur bagage culturel.

Le travail au sein d'équipes multidisciplinaires a pour effet d'augmenter les interactions entre les professionnels et de faire disparaître les silos. Ainsi, les connaissances sont mises en commun et le client bénéficie de l'équipe la plus apte à répondre à ses besoins. Une équipe axée sur la clientèle augmente également le chiffre d'affaires par client, étant donné qu'elle est en mesure de proposer un large éventail de services.

### Le réseau intranet

La plupart des cabinets disposent d'un réseau intranet, mais ne l'utilisent pas toujours à son plein potentiel. Les gens ont des opinions et des idées à partager; ils veulent participer et créer des liens.

De nombreuses organisations de services en technologies de l'information ont adopté le modèle de l'intranet 2.0, qui permet de briser les silos, considérés comme des obstacles à l'innovation. L'intranet doit être aussi interactif que possible pour permettre à tous les membres du cabinet de mettre en commun les meilleures pratiques et d'échanger des idées.

Par exemple, les blogues internes et les sites Wiki sont un moyen, pour les professionnels d'un service, de répondre aux questions d'autres professionnels. De son côté, l'intranet est un excellent moyen de communication pour diffuser des informations techniques ou propres au cabinet.

L'une des sections les plus populaires de l'intranet est celle des profils d'employés. À titre d'exemple, chaque deux semaines, un employé fait connaître à ses collègues des éléments de sa vie per-

sonnelle, comme ses loisirs, ses choix de lectures ou ses restaurants préférés. L'intranet permet ainsi de relier les personnes dispersées sur plusieurs étages, ou affectées à des missions à l'extérieur pour de longues périodes.

L'utilisation de l'intranet et les autres activités qui apportent une reconnaissance aux professionnels contribuent à accroître leur engagement, un facteur clé de succès pour tout cabinet qui désire conserver et retenir ses meilleurs employés.

### Renforcer la culture d'entreprise

Les professionnels sont souvent indépendants d'esprit et ils passent des années à acquérir une expertise. Le fait de tirer parti de leurs forces respectives et de les amener à mettre en commun leurs connaissances et leurs idées constitue un facteur déterminant de création de valeur pour une organisation.

Malheureusement, la structure et les modes de fonctionnement actuels de la plupart des moyens et grands cabinets ont favorisé la mise en place de nombreuses barrières et ont entraîné un gaspillage de potentiel.

La solution est simple : il faut se rappeler quelle était la situation du cabinet avant la croissance, lorsque les échanges étaient plus faciles et qu'existait une plus grande collégialité. On ne devrait pas avoir à choisir entre la croissance et un environnement de travail qui favorise la collaboration.

On trouve, bien sûr, des outils de gestion de la relation client, des plateformes de partage des connaissances et des intranets 2.0. Mais, au bout du compte, il s'agit de favoriser les échanges entre les membres d'un même cabinet et de créer une synergie. De cette façon, le cabinet sera un partenaire d'affaires ambitieux et innovateur à l'égard de sa clientèle.

Ève Laurier est vice-présidente aux relations stratégiques au bureau montréalais de RSM Richter Chamberland.

Stephen Rosenhek, FCA, dirige cette rubrique.



## BLAIN, JOYAL, CHARBONNEAU

comptables agréés S.E.N.C.R.L.

Depuis plus de quinze ans, Blain Joyal Charbonneau a connu une croissance remarquable et occupe une place de choix parmi les cabinets d'experts-comptables de la Rive-Sud de Montréal.

Notre cabinet se compose aujourd'hui de six associés assistés de plus d'une cinquantaine de professionnels offrant des services de certification, comptabilité, fiscalité et mandats spéciaux tels que fusions/acquisitions, vérification diligente et conseils en financement.

Nous invitons également les cabinets de comptables agréés à se prévaloir en toute confiance des services offerts par nos départements de fiscalité et contrôle de la qualité.

De plus, afin de poursuivre notre expansion, notre firme est à la recherche de propositions pour l'acquisition de clientèle.

Pour plus d'informations, veuillez communiquer avec monsieur Yves Joyal, CA, au 450-922-4535 ou visitez notre site internet au [www.groupebjc.com](http://www.groupebjc.com).

# Une stratégie sans faille

Les entreprises risquent gros en n'arrimant pas adéquatement stratégie et performance. Une saine gouvernance est incontournable

**P**ourquoi certaines entreprises découvrent-elles, en fin d'année, que la mise en œuvre de leur stratégie est tout à fait différente de celle qu'elles avaient formulé en début d'année? Le succès d'une stratégie d'entreprise pour l'ensemble des opérations est appelée opérationnalisation de la stratégie, un défi de taille pour les entreprises à cause des risques importants qui entrent en jeu.

## Les types de gestion

Afin de bien communiquer la stratégie d'entreprise et d'inciter les employés à y souscrire, plusieurs modèles de gouvernance associent directement la rémunération des employés aux objectifs stratégiques.

Ce concept a souvent été cité en exemple dans des documents spécialisés en matière de gestion. Par contre, l'histoire a démontré que les cas de fraudes et les scandales financiers les plus importants des dernières décennies étaient liés à des modes de rémunération.

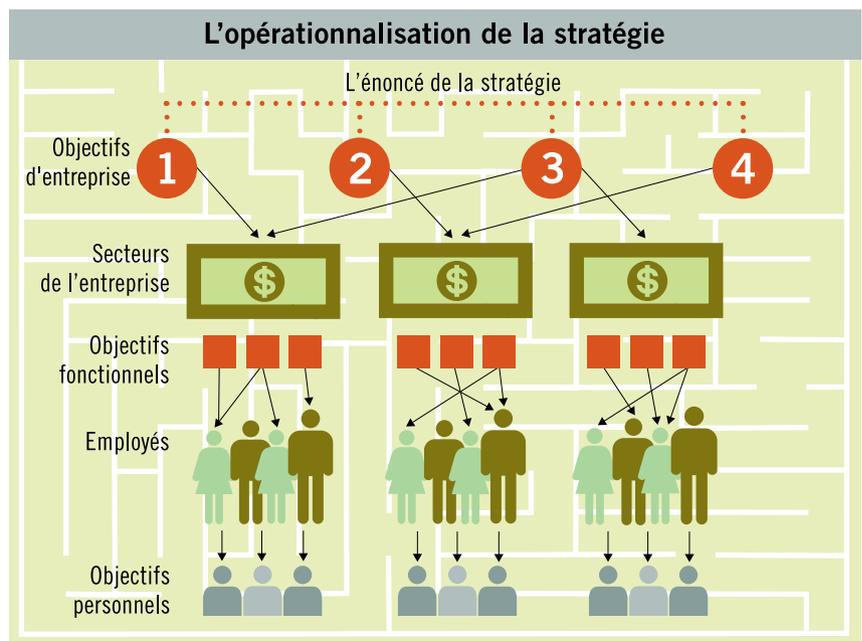
Ces méthodes exerçaient de fortes pressions pour que le rendement des employés contribue à l'atteinte d'objectifs particuliers. Plutôt que de mettre en œuvre la stratégie d'entreprise, les dirigeants ne se concentraient que sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs qui leur garantissait une rémunération accrue et favorisait l'avancement de leur carrière.

Que dire alors du type de gestion qui préconise de lier les objectifs d'évaluation du personnel à la mise en œuvre de la stratégie? Est-ce une gestion trop risquée? Les employés sont-ils réellement encouragés, dans ce contexte, à travailler en vue de la réalisation de cette stratégie?

D'une part, le problème est attribuable au manque de contrôle et de suivi des objectifs à atteindre. En effet, les

objectifs sont souvent énoncés en début d'année et ils font rarement l'objet de révisions avant l'année suivante. D'autre part, la stratégie et sa mise en œuvre s'adaptent aux changements majeurs qui touchent l'entreprise. Ce n'est qu'au moment de comparer les résultats d'entreprise réels avec les résultats escomptés que l'on réalise si la stratégie a porté fruit.

Un outil de gestion recommandé consiste en la mise en place d'objectifs de performance. Toutefois, considérés de façon isolée, ils peuvent devenir une arme à double tranchant. Des outils additionnels de gestion permettent une saine opérationnalisation de la stratégie d'entreprise.



## Décomposer la stratégie en objectifs

Les dirigeants doivent d'abord décomposer leur stratégie en différents volets dans le but d'attribuer des responsabilités à tous les secteurs de l'entreprise.

Chaque secteur se voit ainsi confier des responsabilités qu'il devra, à son tour, décomposer en objectifs à l'intention des employés. Ceux-ci prennent alors conscience des objectifs à partir desquels ils seront évalués.

Dans le but de motiver les employés, la rémunération et l'avancement peuvent être associés à l'accomplissement de ces objectifs.

### Les mesures de performance

Afin d'aider les employés à atteindre les objectifs escomptés, les gestionnaires devraient idéalement y ajouter des mesures de performance à des fins d'évaluation. Le choix d'une mesure inappropriée peut amener un employé à adopter un comportement A, alors que l'on s'attend plutôt à ce qu'il adopte le comportement B.

Les responsables des ressources humaines ont souvent recours à des groupes de discussion avec les employés pour déterminer avec eux les meilleures mesures de performance qui les inciteraient à atteindre les objectifs de l'entreprise. Qui est mieux placé pour relever les incidences potentielles d'une mesure, sinon celui ou celle qui devra l'appliquer?

### Le suivi

À l'instar de la performance globale, les mesures de performance des secteurs de l'entreprise doivent faire l'objet d'un suivi tout au long de l'année.

Mais qu'en est-il des objectifs communiqués aux employés? Généralement, on parle d'un suivi à la fin de l'année. Toutefois, il arrive très souvent qu'on note un changement de cap d'un des services de l'entreprise, mais on oublie de modifier les objectifs et les mesures d'évaluation des employés de ce service, ce qui crée une incohérence qui risque de démotiver le personnel. Par conséquent, lors d'une modification des objectifs de service, il importe de modifier également les objectifs qui visent les employés afin que tous maintiennent le cap quant à la stratégie d'entreprise.

### Les écarts

Lors du processus d'évaluation de la performance, il se peut que l'on constate des écarts. Ceux-ci requièrent des mesures correctives de la part des différents secteurs de l'entreprise, ce qui risque de modifier les objectifs établis. C'est à ce moment que la question des mesures de performance se pose.

Tout d'abord, il faut évaluer si l'écart ne serait pas attribuable à une mesure de performance qui aurait entraîné un comportement donné. Par la suite, il faudra évaluer la performance des employés et leur capacité d'atteindre les objectifs prévus. Si le comportement de certains employés est insatisfaisant, il faut mettre en place des mesures correctives sans délai.

### Autres outils d'opérationnalisation de la stratégie

Le processus énoncé précédemment présente néanmoins quelques lacunes, dont le fait que ce suivi n'est exercé que lorsque les objectifs ne sont pas atteints.

Il serait préférable de faire le suivi au préalable, de sorte que, si d'autres problèmes se posent, le suivi et la révision soient déjà en cours en vue d'un meilleur résultat final. Le manque d'efficacité et de rapidité d'adaptation attribuable à un suivi trop tardif peut faire la différence entre une performance exceptionnelle ou acceptable.

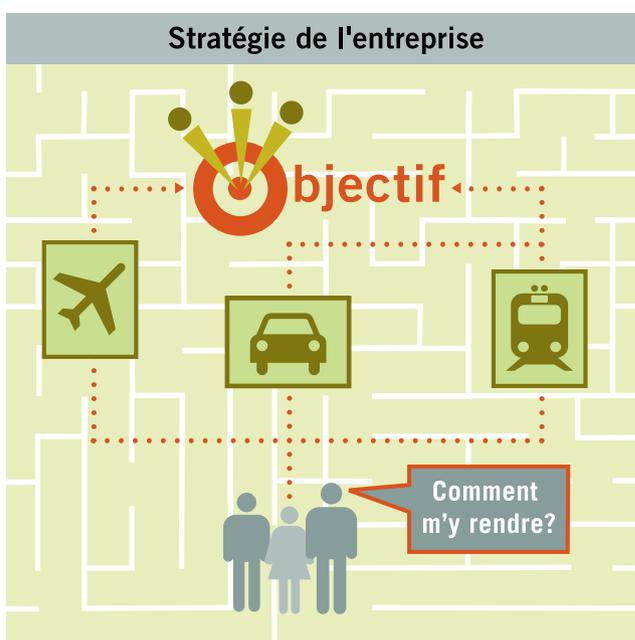
En ce qui a trait aux lacunes que peut présenter le processus de liaison de la stratégie à l'évaluation de performance, l'apport d'outils supplémentaires peut être nécessaire. Ces outils ont pour but de compléter le processus présenté et de le rendre plus efficace en réduisant le délai entre le moment d'adapter la stratégie aux changements qui peuvent influencer sur l'entreprise et le moment de réaction des employés.

On parlera de culture d'entreprise pour guider les employés vers un objectif clair, soit un système dictant la marche à suivre, et de systèmes de contrôles diagnostiques et interactifs.

### La culture d'entreprise

La culture d'entreprise se compare à une carte routière. Elle présente les valeurs et les façons d'agir encouragées par l'entreprise, un peu comme des choix de route à prendre. Les énoncés de valeurs véhiculées sont une façon de présenter la culture d'entreprise et il ne suffit pas de les présenter oralement ou par écrit.

Les gestionnaires et les employés doivent mettre ces valeurs en pratique au quotidien. Pour ce faire, des rencontres entre dirigeants et employés sont nécessaires afin de discuter des décisions d'entreprise. Lors de ces rencontres, les dirigeants expliquent pourquoi une option correspond davantage aux valeurs de l'organisation et



ils encouragent les employés à adopter cette culture d'entreprise. L'incidence des rencontres entre employés et dirigeants est trop souvent sous-estimée. Ces rencontres doivent être fréquentes, interactives et elles doivent contribuer à l'atteinte de résultats tangibles aux yeux des employés. Ils pourront ainsi mieux comprendre la culture d'entreprise et l'intégrer au quotidien dans leur travail. Une entreprise sans culture d'entreprise risque de faire face à de sérieuses difficultés.

### Le code d'éthique

Un code d'éthique ou de déontologie présente les actions qui ne sont pas acceptées au sein de l'entreprise.

Ce code d'éthique doit être revu périodiquement afin de s'assurer de limiter l'incidence des changements sur les marchés visés par l'entreprise. Un comité de déontologie ou d'éthique permet de se pencher sur les questions problématiques, tout en ne perdant pas de vue les objectifs de la stratégie d'entreprise.

Prenons l'exemple d'une entreprise privée qui fournit des services médicaux et qui doit son succès à son excellence en matière de

service à la clientèle. Si elle ne s'est pas dotée d'un code d'éthique approprié, elle pourrait offrir des services qui n'ont pas encore reçu l'approbation des autorités médicales.

En adoptant de tels comportements, l'entreprise pourrait perdre son permis d'exploitation, même si elle agissait ainsi dans un souci d'offrir un meilleur service. Dans le cas contraire où l'entreprise se serait dotée d'un code d'éthique, il est clair qu'une telle situation problématique ne se produirait pas.

### Le système de contrôles diagnostiques

Le système de contrôles diagnostiques est en fait le suivi de l'accomplissement d'objectifs propres à la stratégie adaptée aux différents services et secteurs de l'entreprise.

Plutôt que de se concentrer sur l'atteinte des objectifs, ce système évalue si cette atteinte a mené à la réalisation de la stratégie. Il arrive souvent que cette étape survienne trop tard dans le processus, quand rien ne va plus. Le tableau de bord est considéré comme l'outil par excellence pour exercer une surveillance des contrôles diagnostiques.

Par exemple, une entreprise en croissance, dont la stratégie consiste à devenir le leader en matière de ventes dans son secteur d'activité, peut avoir pour objectif clé l'augmentation de ses ventes. Dans le but de mesurer son succès, elle pourrait recenser le nombre de ses nouveaux clients.

Dans un système de contrôles diagnostiques, la question ne porterait pas uniquement sur l'atteinte de l'objectif sur le plan des nouveaux clients, mais aussi sur l'incidence de ces nouveaux clients sur la réalisation de la stratégie au cours de l'année. Ainsi, la mesure est évaluée en fonction des autres objectifs que les gestionnaires souhaitent réaliser, davantage liés à la stratégie d'entreprise.

### Le système de contrôles interactifs

Le système de contrôles interactifs englobe les aspects clés de la stratégie. Les facteurs variables peuvent avoir une incidence considérable sur la réalisation de la stratégie.

Ces contrôles sont davantage discutés en réunion plutôt que présentés sommairement dans un tableau de bord. Il pourra être question, par exemple, du suivi des coûts de carburant d'une entreprise de transport, ou du budget de la province en ce qui a trait aux objectifs d'un centre hospitalier.

Les contrôles prennent souvent la forme de suivis fréquents et d'analyses périodiques des variations du marché qui peuvent influencer sur la stratégie de l'entreprise.

Notons que les contrôles diagnostiques ont souvent trait aux événements passés, alors que les contrôles interactifs sont orientés davantage vers l'avenir de l'entreprise et les facteurs qu'elle ne doit pas perdre de vue si elle veut maintenir ou obtenir un avantage concurrentiel dans son secteur d'activité.

### La gestion du risque

L'échec de l'opérationnalisation d'une stratégie constitue un risque sérieux pour une entreprise, risque qu'elle peut écarter en instaurant une saine gouvernance.

Les exemples d'outils cités dans ce texte visent en fait la gouvernance et la gestion des risques d'entreprise. La gestion de ce type de risque doit toucher tous les secteurs de l'entreprise.

L'alignement des méthodes d'évaluation de la stratégie d'entreprise peut devenir une véritable menace si elle ne s'accompagne pas d'un code d'éthique connu et approuvé à tous les niveaux de

## Le manque d'efficacité et de rapidité d'adaptation attribuable à un suivi trop tardif peut faire la différence entre une performance exceptionnelle ou acceptable.

l'entreprise, de contrôles diagnostiques répertoriés au moyen d'un tableau de bord ainsi que de contrôles interactifs pour relever les problèmes et les menaces potentiels. Ces outils de gestion offrent une certaine latitude sur le plan de la créativité, tout en limitant le niveau de risque auquel l'entreprise s'expose. Lorsque l'environnement de travail présente des difficultés ou, à l'inverse, des occasions d'affaires incontournables, une saine gestion des risques d'entreprise servira à renforcer l'opérationnalisation de la stratégie.

En conclusion, c'est l'utilisation de l'ensemble des outils de gestion des risques qui permettra de s'assurer que les employés travaillent à la réalisation de la stratégie d'entreprise.

Jean-Sébastien Mercier, CMA, CPA, CIA, est directeur, Gestion des risques au bureau montréalais de RSM Richter Chamberland.

Yves Nadeau, CA et associé, Gestion des risques et vérification au même bureau de RSM Richter Chamberland, dirige cette rubrique.

## Pour répondre à un numéro de boîte de CAmagazine

Numéro de la boîte  
277, Wellington Ouest  
Toronto (Ont.) M5V 3H2

Télécopieur  
416-204-3409

Courriel  
annonces.camagazine  
@cica.ca

Veuillez vous assurer que le **numéro de la boîte** apparaît clairement sur l'enveloppe, le fax ou le courriel.

## Les dangers du jeu pathologique

Le jeu pathologique peut coûter très cher à une entreprise.

Il est possible d'en reconnaître les signes et de remédier au problème

**L**e 26 octobre 2010, Randy Zinna, 53 ans, de Baton Rouge, en Louisiane, plaidait coupable à une accusation de fraude de 1 200 000 \$ US commise, sur une période de cinq ans, contre la caisse de retraite des corps de police municipaux de la Louisiane. Au début de février 2011, il consentait à restituer la somme en cause ainsi que les 350 000 \$ US que lui réclamait un autre régime de retraite public. Au moment de la rédaction de ce texte, il attendait sa sentence, encourant jusqu'à 20 ans de prison et 2 millions \$ US d'amende. D'après des informations parues dans la presse, c'est en partie pour rembourser des dettes de jeux que Randy Zinna, avocat pour trois caisses de retraite, avait détourné des fonds de ses clients.

Les procureurs ont découvert qu'il avait détourné plus de 5 millions \$ US, mais il en avait remboursé 4,2 millions \$. Une partie de ce remboursement provenait des fonds d'une veuve de 83 ans, qui lui avait confié 570 000 \$ US à investir en son nom. Selon le vérificateur de l'État, lorsque Randy

Zinna a plaidé coupable, il devait 546 352 \$ US à la veuve et 434 464 \$ US à la caisse de retraite de la police. M. Zinna n'a pas été le seul à commettre récemment une fraude afin de financer une dépendance au jeu ou encore pour éponger des dettes de casino.

En janvier dernier, Tina Sammons, de Victoria, a été condamnée à trois ans de prison pour avoir simulé plusieurs maladies potentiellement mortelles afin de se procurer l'argent nécessaire pour satisfaire sa dépendance au jeu. La femme de 37 ans a escroqué des amis et des proches, dont ses beaux-parents, son beau-frère, sa belle-sœur et le meilleur ami de son mari, pour un total de 350 000 \$, somme qu'elle a presque entièrement dépensée dans les casinos.

Tina Sammons, qui devait répondre à quatre chefs d'accusation, avait prétendu avoir notamment besoin de traitements contre le cancer, d'une chirurgie cardiaque et d'une transplantation rénale. Du fait qu'elle était citoyenne américaine, a-t-elle expliqué, elle n'avait pas d'assurance maladie. Elle a simulé des attaques, elle s'est rasée la tête et s'est pâli le teint. Restant couchée de longs moments, elle laissait à sa belle-mère de 71 ans le soin de s'occuper de son enfant et du ménage. Ses stratagèmes, qui ont duré 18 mois, ont pris fin en novembre 2010 après que son beau-frère a demandé à un détective d'enquêter sur elle.

Pendant que Tina Sammons était envoyée en prison, un ancien quart-arrière de la Ligue canadienne de football se trouvait de nouveau aux prises avec de graves ennuis causés par sa dépendance au jeu. Art Schlichter, 50 ans, qui a joué brièvement pour les Rough Riders d'Ottawa en 1988 après quelques années sans éclat dans la Ligue américaine de football, avait été un joueur étoile de l'Université d'État de l'Ohio en 1979. Ses problèmes de jeu avaient commencé à l'école secondaire et s'étaient aggravés après son entrée dans les ligues majeures.

Une fois sa carrière au football terminée, il a été impliqué dans des affaires de fraude et de contrefaçon qui ont servi à financer sa dépendance au jeu et pour lesquelles il a fait dix ans de prison, entre 1995 et 2006. Surpris à parier pendant son incarcération, l'ex-footballeur a dû passer quatre mois en isolement. Après sa libération, Art Schlichter a



SUSANNA DENTI

fondé *Gambling Prevention Awareness*, un OSBL pour aider d'autres personnes à surmonter leur dépendance. Toutefois, en février 2011, il a été accusé d'une escroquerie de plusieurs millions \$ liée à la vente de billets de football. L'une de ses victimes était Anita Barney, la veuve du PDG de Wendy's, Robert Barney. Ruinée, elle a été sauvée de justesse du suicide par son fils. S'il est reconnu coupable, Art Schlichter encourt de nombreuses autres années de prison.

#### D<sup>r</sup> Jekyll et M. Hyde

Le jeu peut créer une forte dépendance et conduire des personnes respectées et productives à commettre des actes répréhensibles. Prenons l'exemple de Jack Budgell, 67 ans, condamné en février dernier à 15 mois de détention à domicile pour avoir extorqué plus de 100 000 \$ à la Corporation au bénéfice du développement communautaire de la région de Gander (Terre-Neuve), dont il était directeur général. Doug Howell, le procureur de la Couronne, a indiqué que pendant dix ans, Budgell, dépendant au jeu, avait soumis de fausses notes de frais et avait «également retiré des fonds de plusieurs comptes».

Autre exemple plus spectaculaire : Kevin Pinto, 39 ans, qui gagnait 250 000 \$ par année comme chef de la conformité dans une maison de courtage de Toronto, est passé de cette situation respectable à celle de voleur de banques. Surnommé le «bandit au taux de change», car il demandait au caissier le taux de change Canada-États-Unis avant de lui tendre une note disant qu'il s'agissait d'un hold-up, Pinto a reconnu avoir attaqué dix banques dans la région de Toronto entre janvier 2002 et septembre 2008. En fait, il avait un problème de jeu dont il avait perdu toute maîtrise. Il s'est livré à la police au début d'octobre 2008 après qu'un collègue chez Paradigm Capital l'eut reconnu sur des photos publiées sur Internet par la police. Et son premier appel après son arrestation a été... à son preneur de paris! Il a été condamné l'année suivante à une peine de six ans d'emprisonnement.

#### Population touchée

Le nombre de Canadiens souffrant d'un problème de jeu est difficile à déterminer. D'après le Centre de toxicomanie et de santé mentale (CAMH), le jeu est la branche du secteur du divertissement la plus importante : des dépenses évaluées à 15 milliards \$, une somme qui équivaut aux revenus combinés du cinéma, de la télévision, de la musique enregistrée et du sport professionnel.

Le CAMH estime que 3,2 % des adultes canadiens ont un problème de jeu modéré ou grave. Par ailleurs, selon un article de la *Presse canadienne* paru en décembre 2008, les joueurs pathologiques représenteraient 8 % de la population en Alberta.

Quel que soit le nombre exact, certaines personnes ne parviennent pas à maîtriser leur dépendance au jeu, dont l'emprise peut être plus forte que celle d'une dépendance à l'alcool ou à la drogue, selon David Hodgins, de l'Alberta Gaming Research Institute. «La dépendance au jeu est aussi intense, sinon plus, que tout autre type de dépendance», indique-t-il. Michael Halyard, thérapeute à San Francisco, partage le même avis, ajoutant que de nombreux joueurs tardent à reconnaître qu'ils ont un problème.

#### Le jeu au sein d'une entreprise

Auparavant, la plupart des employeurs n'avaient pas à craindre qu'un joueur pathologique n'escroque leur entreprise. L'Internet a changé la donne. Désormais, on peut jouer de la maison ou même du travail sans même aller au casino.

Du fait que la passion du jeu peut être extrêmement dévorante (il n'est pas rare de voir une personne dépendante réhypothéquer la maison familiale pour financer sa passion), le joueur pathologique se tourne souvent vers le crime pour se procurer de l'argent.

En 1998, Henry Lesieur, professeur de criminologie à l'Université de l'Illinois et expert mondial en matière de jeux de hasard, a expliqué, devant la National Gambling Impact Study Commission des États-Unis, que certains joueurs pathologiques procèdent à des détournements de fonds, à de la contrefaçon et ils commettent des fraudes. Il a également fait remarquer que près des deux tiers des joueurs pathologiques interrogés se livraient à des activités illégales pour rembourser des dettes ou pour continuer de jouer. Ces remarques ont été faites avant l'explosion des jeux en ligne et le déluge d'émissions de poker à la télévision nord-américaine.

Alors, comment une entreprise peut-elle se protéger? Ce n'est pas pour rien que la dépendance au jeu est surnommée «la dépen-

## Certaines personnes ne parviennent pas à maîtriser leur dépendance au jeu, dont l'emprise peut être plus forte que celle d'une dépendance à l'alcool ou à la drogue.

dance cachée», car il est difficile de la détecter. Des signes physiques caractérisent des problèmes d'alcoolisme ou de toxicomanie, alors que le problème de jeu, lui, ne se voit pas.

#### Les solutions

La première étape consiste à mettre en place un programme efficace de prévention et de détection de la fraude, de même que des contrôles auxquels on ne peut déroger. De plus, même si le personnel est restreint, il faut veiller à ce que personne ne puisse émettre un chèque ou payer un fournisseur sans obtenir une seconde signature.

À notre époque où le jeu est plus présent dans la société et où il est facilement accessible en ligne, le fait d'inclure au code de conduite de l'entreprise une politique claire sur la question peut être une mesure particulièrement pertinente.

Un document que tous les employés doivent signer chaque année devrait indiquer que le jeu est interdit en tout temps sur le lieu de travail, y compris pendant les pauses, et préciser les conséquences en cas de non-respect de la politique. Ce même document devrait aussi préciser qu'il est interdit d'accéder à des sites de jeu en ligne et de se livrer à tout type de jeu en dehors des activités approuvées par l'entreprise.

Ce dernier point peut devenir épineux car certains gestionnaires considèrent que l'interdiction devrait s'étendre aux concours de pronostics entre collègues comme les *pools* de hockey. C'est une décision qui relève de chaque entreprise. Il ne semble pas y avoir

suite à la page 40

## Les baux commerciaux sous la loupe

Les contrats de baux commerciaux coûtent souvent trop cher aux locataires. Un audit de bail peut engendrer des remboursements

**E**n Amérique du Nord, la plupart des baux commerciaux liés aux espaces de bureaux, aux commerces de détail ou aux locaux industriels contiennent des clauses de loyer additionnel, en vertu

desquelles les locataires doivent payer leur quote-part des frais d'exploitation et des taxes foncières des immeubles où sont situés leurs locaux.

Ces clauses sont généralement rédigées dans un jargon juridique qui couvre parfois plusieurs pages d'un bail. Elles sont souvent très complexes, tant sur le plan de la compréhension que de l'administration.

La vérification des charges additionnelles associées au loyer des baux commerciaux, communément appelée audit de bail, consiste à effectuer une revue détaillée des coûts d'occupation d'un locataire, afin de s'assurer que ces coûts sont conformes à ce qui est stipulé dans le bail. Ce processus vise à s'assurer du respect et de l'exactitude de la facturation du loyer selon les clauses du bail afin d'identifier et de recou-

vrer les sommes que le bailleur aurait pu facturer en trop. De nombreux occupants d'espaces commerciaux paient, au fil des ans, un loyer supérieur à ce qu'ils devraient payer. Dans certains cas, ces sommes sont substantielles, comme en fait foi le tableau ci-dessous.

### Pourquoi en est-il ainsi?

Pour le locataire d'un immeuble commercial, la bonne administration d'un bail va bien au-delà du simple fait d'acquitter le loyer dans les délais prescrits, de payer l'ajustement annuel des frais additionnels tels que soumis par le bailleur et d'exercer ses droits et obligations dans les délais stipulés dans le bail.

Les clauses des baux qui font état de charges additionnelles (par exemple, la quote-part des frais de chauffage et d'entretien ménager) sont diverses et complexes. Dans de nombreux cas, les locataires n'ont pas l'expertise requise pour comprendre ces clauses, pour en mesurer la portée et pour en vérifier l'application par les bailleurs. Par conséquent, les locataires sont souvent en position de désavantage

Résultats d'audits de bail

Localisation de l'immeuble	Type d'immeuble	Superficie des locaux en pi <sup>2</sup>	# de mois vérifiés	Réclamation (paiement en trop)	Réclamation au pi <sup>2</sup> /année
Brampton (Ontario)	Mégacentre commercial	121 779	60	249 253 \$	0,41 \$
Centre-est de Montréal	Bureaux	186 000	36	128 949 \$	0,23 \$
Mississauga (Ontario)	Mégacentre commercial	157 200	24	94 852 \$	0,30 \$
Vieux-Montréal	Bureaux	20 500	22	81 888 \$	2,18 \$
Vieux-Montréal	Bureaux	18 878	36	77 968 \$	1,38 \$
Vieux-Montréal	Bureaux	17 500	72	58 177 \$	0,55 \$
Centre-ville de Vancouver	Bureaux	52 543	9	58 075 \$	1,47 \$
Vieux-Montréal	Bureaux	9 510	48	48 407 \$	1,27 \$
Vancouver	Bureaux	57 026	12	37 359 \$	0,66 \$

par rapport aux bailleurs. En effet, les bailleurs connaissent à fond leurs immeubles, ils sont très au fait du marché de l'immobilier ainsi que de tout ce qui a trait à l'administration des charges additionnelles inhérentes au loyer.

Malgré le plus grand soin apporté à leur rédaction, ces clauses peuvent, de par leur nature, donner lieu à des interprétations différentes, selon l'intérêt de la partie qui tente de les interpréter. Comme ces clauses sont toujours administrées par les bailleurs, ces mêmes interprétations se font souvent au détriment des locataires.

En outre, certains bailleurs ont tendance à utiliser des prises de positions comptables énergiques, afin de récupérer plus rapidement, de la part des locataires, les frais d'exploitation recouvrables de leurs immeubles. À cela s'ajoute le fait que le personnel comptable de certains bailleurs n'a pas toujours le temps de maîtriser chacun des baux sous gestion.

Ce même personnel comptable doit donc se limiter à facturer aux locataires les charges additionnelles en vertu des baux standards que les bailleurs proposent, même si, dans les faits, il est fréquent que des clauses spécifiques aient été ajoutées à ces baux, à la suite de négociations entre les parties. Enfin, étant donné qu'une minorité de locataires a recours à l'exercice de l'audit de bail, les bailleurs se permettent souvent d'interpréter et d'administrer les clauses de charges additionnelles à leur avantage, sans crainte de contestation de la part des locataires.

#### Les erreurs les plus fréquentes

Voici des exemples d'erreurs de facturation de charges additionnelles qui peuvent être relevées lors de mandats d'audit de bail :

- déboursés inclus en bloc dans les frais d'exploitation des immeubles alors qu'ils auraient dû être capitalisés et amortis sur leur durée de vie utile;
- inclusion de dépenses dans les frais d'exploitation des immeubles alors qu'elles faisaient l'objet d'exclusions spécifiques en vertu des baux;
- inclusion des frais généraux d'administration et de fonctionnement des bailleurs dans les frais d'exploitation des immeubles, alors que des frais d'administration sont déjà inclus et payables pour couvrir ces frais généraux (duplication de coûts);
- mauvais calcul du pourcentage de la quote-part des locataires;
- inclusion, dans les frais d'exploitation des immeubles, de dépenses qui auraient dû être facturées spécifiquement à un ou à plusieurs locataires;
- périodes d'amortissement trop courtes pour des dépenses en capital en tenant compte de leur durée de vie utile;
- mauvaise répartition des dépenses communes entre les diverses composantes de complexes immobiliers;
- enregistrements comptables de frais courus de fin d'exercice supérieurs aux dépenses réelles;
- erreurs de démarcation;
- calculs erronés de la majoration de certaines dépenses qui varient en fonction du taux d'occupation des immeubles.

#### Les avantages d'un audit de bail

Un audit de bail permet à tout locataire de bénéficier d'économies

immédiates souvent substantielles quant aux charges additionnelles associées au loyer. Les erreurs relevées lors d'un audit de bail auront souvent une incidence sur plusieurs années à venir, ce qui entraînera aussi une réduction des coûts d'occupation futurs des locataires. Étant donné que les bailleurs s'attendent, à plus ou moins brève échéance, à faire l'objet d'autres audits de bail de la part des mêmes locataires, ils auront moins tendance à administrer les baux de ces locataires de façon énergique à l'avenir.

Si l'audit est effectué à un moment stratégique au cours de la durée d'un bail, il pourra aussi servir de levier de négociation important pour le locataire envers le bailleur, dans le but d'obtenir de celui-ci certains avantages ou concessions qu'il n'aurait pas été enclin à lui concéder auparavant. Autrement dit, l'exécution d'un mandat d'audit de bail établira un meilleur équilibre des forces entre les deux parties et imposera au bailleur un plus grand respect de l'environnement de contrôle et de la gouvernance de son locataire.

#### L'exercice du droit d'effectuer un audit de bail

Comme la plupart des cas visant des recours judiciaires, l'exercice du droit d'effectuer un audit de bail est normalement assujéti à un délai de prescription. Généralement, le locataire peut croire

## Un audit de bail permet à tout locataire de bénéficier d'économies immédiates souvent substantielles quant aux charges additionnelles associées au loyer.

que le délai débute avec la réception des états financiers annuels de l'immeuble envoyés par son bailleur. En fait, le bail devrait idéalement inclure des clauses claires et précises quant au droit d'exercer un audit de bail par un locataire et à la façon d'exercer ce droit. Même si certains baux ne contiennent aucune clause à cet effet, certains bailleurs accepteront de bonne foi d'ouvrir leurs livres aux locataires.

Dans le cas contraire, les locataires du Québec pourront tenter de contraindre leur bailleur à le faire en invoquant certaines clauses du *Code Civil du Québec*. Le *Code* oblige en effet les parties contractantes à agir de bonne foi et impose les obligations d'agir avec loyauté, de coopérer, d'informer et de ne pas outrepasser leurs droits. Les locataires du reste du Canada pourront eux aussi tenter de contraindre leur bailleur à ouvrir leurs livres en vertu du common law. De la jurisprudence existe d'ailleurs à cet effet.

#### Avoir recours aux services d'un professionnel

La plupart des entreprises n'ont jamais tenté l'expérience de faire effectuer un audit de bail pour les locaux qu'ils occupent à titre de locataire. La grande majorité d'entre elles ignorent tout simplement que ce genre de service existe.

Certaines ignorent qu'elles ont des droits à cet égard et qu'elles ont la possibilité d'étudier davantage les charges additionnelles liées au loyer et facturées par leurs bailleurs. D'autres craignent d'envenimer leur relation d'affaires avec leur bailleur même s'il arrive que celui-ci leur facture des montants de loyer supérieurs à ce qui a été convenu au moment de la signature du bail.

Le professionnel en matière d'audit de bail possède l'expertise immobilière et les ressources requises, et il peut aider les locataires dans l'obtention de leur droit d'effectuer un audit de bail si leurs baux ne sont pas clairement énoncés. Il peut contribuer à maintenir un bon lien d'affaires avec les bailleurs en agissant comme intermédiaire entre les parties. Les montants que le professionnel recouvrera des bailleurs seront supérieurs à ceux que les locataires auraient pu retirer.

Le professionnel peut négocier avec les bailleurs et il est en mesure de juger du niveau de crédibilité à accorder aux arguments avancés par les bailleurs. En outre, il connaît les rouages du marché de l'immobilier et des baux commerciaux. Il pourra former les responsables de l'administration des baux des locataires afin que ceux-ci puissent gérer plus efficacement leurs baux à l'avenir. Enfin, notons que certains professionnels ne facturent pas leurs services.

Ils acceptent plutôt une rémunération basée sur un pourcentage des sommes recouvrées de la part des bailleurs.

Un professionnel compétent en matière d'audit de bail doit posséder une connaissance approfondie du secteur de l'immobilier commercial et des volets de la gestion des baux, de la comptabilité et des normes comptables, de la vérification externe, des méthodes de gestion et d'administration des bailleurs de même que du processus de négociation. De plus, il doit être en mesure d'interpréter, sur le plan juridique et financier, les différentes clauses d'un bail.

Martin Santerre, CA, est président de Gestion Financière MJS Inc. ([www.gestionmjs.ca](http://www.gestionmjs.ca)). Il exerce sa profession, notamment dans le domaine de l'audit de bail.

Jo-Ann Demers, LLB, est associée et présidente du cabinet Nicholl Paskell-Mede à Montréal, et elle dirige cette rubrique.

## FRAUDE

suite de la page 37

de lien entre la dépendance au jeu et ce genre d'activités. Celles-ci peuvent même avoir un effet bénéfique sur le moral du personnel, à condition que les sommes mises restent relativement modestes. Cette politique devrait indiquer que la plupart des gens jouent pour leur plaisir et n'en subissent aucune conséquence négative. Parallèlement, elle devrait souligner le fait que certaines personnes se laissent dépasser par le jeu, et présenter les ressources disponibles pour les aider. Si le ton général de la politique est positif, la personne sera plus susceptible de demander de l'aide, surtout si l'entreprise offre un programme confidentiel d'aide aux employés.

### Des signes qui ne trompent pas

Le jeu pathologique figure, depuis 1980, dans le *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux* (DSM) de l'American Psychiatric Association. Le DSM fait remarquer que, souvent, le joueur pathologique «commet des actes illégaux, tels que falsifications, fraudes, vols ou détournements d'argent pour financer la pratique du jeu».

Néanmoins, même si les codes de conduite sont indispensables à la prévention de la fraude, ils ne peuvent réussir à dissuader un joueur pathologique. Les employeurs doivent savoir reconnaître les signes révélateurs d'un problème de jeu.

Le CAMH leur suggère d'être à l'affût des employés qui parlent continuellement de jeu ou qui se livrent de façon intensive à l'organisation de concours de pronostics ou de sorties au casino, mais, surtout, qui empruntent de l'argent à leurs collègues. C'est le cas du joueur pathologique, dont le besoin d'argent dépasse presque toujours les moyens. Comme il ne perd pas toujours, il importe d'observer si quelqu'un exhibe constamment de grosses sommes d'argent ou s'il se vante de ses gains.

La dépression est fréquente chez les joueurs excessifs. De nombreuses études font état d'un taux de suicide élevé parmi eux. Le CAMH indique qu'en Ontario en 2006, l'année des statistiques les plus récentes, 12 personnes qui avaient des dettes de jeu ou une dépendance au jeu se sont suicidées. Si un employé semble soudainement déprimé sans raison évidente, il pourrait y avoir un lien avec le jeu.

Les employeurs doivent toutefois être prudents et ne pas tirer de conclusions hâtives quant au comportement d'un employé. S'il y a chez celui-ci des preuves suffisantes d'un problème de jeu, il faut avant tout faire preuve de tact et de professionnalisme. Il est fortement recommandé de faire appel à un professionnel qui sait comment communiquer avec un joueur excessif.

Auparavant, ces joueurs étaient plus susceptibles d'être des hommes. Ce n'est plus le cas. Les femmes comme les hommes peuvent maintenant devenir des joueurs excessifs. D'après comScore, une société américaine qui recueille des données sur le monde numérique, en 2010, les femmes de plus de 55 ans ont passé beaucoup plus de temps que les hommes à jouer en ligne, notamment à des jeux d'argent.

Au cours de la prochaine année, le gouvernement de l'Ontario prévoit lancer un jeu en ligne. Si cela se produit, il sera impératif, pour les entreprises en Ontario, d'être vigilantes et d'instaurer des règles sur le jeu en milieu de travail.

### Un problème en croissance

En 1998, Durand Jacobs, psychologue et président du National Council on Problem Gambling des États-Unis a qualifié le jeu de «dépendance des années 1990». Il a ajouté que le problème était particulièrement en progression chez les adolescents. Dans les années qui ont suivi, le jeu est devenu endémique dans la société. Les adolescents d'alors ont grandi avec le jeu en ligne et les tournois de poker télévisés, auxquels participaient parfois leurs vedettes préférées. Ils sont maintenant sur le marché du travail et certains y ont traîné leur problème de jeu.

Les joueurs dépendants, quel que soit leur âge, représentent une menace potentielle pour l'entreprise, car le besoin de financer leur obsession peut être tel que la fraude ou d'autres crimes, jusque-là impensables, peuvent être vus comme l'unique solution à leurs dettes ou à leur besoin de jouer. Le jeu n'est plus seulement la dépendance des années 1990, mais aussi un problème bien actuel, et les employeurs devraient jouer les bonnes cartes pour y faire face.

David Malamed, CA•EJC, CPA, CFF, CFE, CFI, est associé en juricomptabilité chez Grant Thornton LLP à Toronto, et il dirige cette rubrique.



**DIFFICILE DE TROUVER LE JUSTE ÉQUILIBRE?**  
NOUS POUVONS VOUS AIDER - AVEC LES OUTILS ET RESSOURCES EN LIGNE  
TRAVAIL-VIE PERSONNELLE DE L'ICCA

**La carrière de CA est exigeante, mais vous devez aussi consacrer tout le temps qu'il faut à vos obligations personnelles et à vos objectifs de vie. Comment concilier ces deux priorités?**

Le site Web sur la conciliation travail-vie personnelle de l'ICCA est un bon point de départ. Grâce aux outils en ligne, aux ressources et aux informations qu'il offre expressément aux CA, l'équilibre auquel vous aspirez est peut-être à votre portée.

Vous n'avez qu'à aller à  
[www.icca.ca/travailvie](http://www.icca.ca/travailvie).

**CA**   
Comptables agréés  
du Canada

**Work**  **Life**



**BCGO**, en pleine croissance suite à la réalisation de 6 fusions/acquisitions avec succès, est aujourd'hui un cabinet de plus de 85 personnes, membre du réseau MSI Global Alliance et accrédité par le Conseil canadien sur la reddition de comptes.

Le développement soutenu de notre cabinet offre des perspectives intéressantes pour toute personne désirant s'impliquer au sein d'un groupe des plus dynamiques.

Les avenues possibles sont multiples :

- Association : Individu et/ou groupe possédant une clientèle et désirant se joindre à notre équipe.
- Achat de clientèle en prévision de la retraite.
- Perspective de carrière : Maîtrise particulière d'une spécialisation tel que la certification, fiscalité ou toute autre domaine.

Pour plus de détails, visitez-nous sur [www.bcgo.ca](http://www.bcgo.ca) ou contactez Émilie Thouin Vincent au 514-388-3888.

FRANÇOYS BRUNET, CA — CABINET-CONSEIL

## Fiscalité américaine et internationale

**Services offerts :**

- Consultation en fiscalité américaine et internationale
- Préparation de déclarations d'impôt américaines (individus et corporations)
- Consultation en transactions internationales

**Ressources :**

- L'équipe est composée de plusieurs fiscalistes d'expérience
- Notre réseau est établi dans plus de 100 pays

630, BOUL. RENÉ-LÉVESQUE OUEST, BUREAU 2895 • MONTRÉAL (QUÉBEC) • H3B 1S6  
TÉLÉPHONE : (514) 938-0663 • TÉLÉCOPIEUR : (514) 938-1695  
COURRIEL : [fbrunet@ccfbca.com](mailto:fbrunet@ccfbca.com)

Rod K. Tanaka, C.A.

## TANAKA ASSOCIATES

*Conseillers en recrutement de spécialistes*

120, rue Adelaide Ouest, bureau 2500  
Toronto (Ontario) Canada M5H 1T1  
Tél. : 416 410-8262  
Télec. confidentiel : 416 777-6720  
Courriel : [tanaka@sympatico.ca](mailto:tanaka@sympatico.ca)

## LOI DU 1 % POUR LA FORMATION

- En avez-vous assez de payer le 1% en totalité ou en partie ?
- Votre documentation suffirait-elle en cas de vérification ?
- Vérification des années antérieures
- Conformité à l'équité salariale



Tél.: (514) 484-5160  
Télec.: (514) 484-5453  
Courriel: [info@liwconsultants.ca](mailto:info@liwconsultants.ca)  
[www.liwconsultants.ca](http://www.liwconsultants.ca)



## Service complet de préparation des réclamations de RS&DE:

*Évaluations gratuites en moins de 15 minutes*  
*Support scientifique et d'impôt complet*

Honoraires typiques  
moins de 20% de \$ récupéré

### Participez au prochain atelier de RS&DE!

Visitez-nous à [www.meuk.net](http://www.meuk.net)

Personne-ressource:	Technique:
David Sabina, C.A.	John Little (Québec), ing.
905-631-5600 ou	418-826-0541
<a href="mailto:dsabina@meuk.net">dsabina@meuk.net</a>	ou <a href="mailto:jlittle@meuk.net">jlittle@meuk.net</a>



RDBASE.NET

**Le logiciel qui est la solution la plus simple pour documenter les réclamations de crédit d'impôt RS&DE.**

Réduit de 75% les efforts de documentation

Crée des descriptions de projet concises avec la corrélation des coûts

Frais de licence pour aussi peu que 1,000 \$/année

Support et formation compréhensive disponible

**Survol d'éligibilité & démo de RS&DE**  
[www.rdbase.net](http://www.rdbase.net)

Personne-ressource: Technique: John Little (Québec), ing.  
418-826-0541 ou [jlittle@meuk.net](mailto:jlittle@meuk.net)

Votre carte d'affaires s'insérerait parfaitement ici...



Pour information : Serge Gamache

450-651-4257 ou [sergegamache@videotron.ca](mailto:sergegamache@videotron.ca)



Logiciels de gestion pour professionnels®

**PRENEZ LE CONTRÔLE  
DE VOTRE GESTION**

Logiciels de gestion intégrée  
pour des services professionnels  
qui se distinguent



**Projet**

Gestion de projets et  
de services professionnels



**Dossier**

CRM, gestion d'interventions  
et de documents



**Finance**

Comptabilité, paie et  
gestion financière



**Clinique**

Gestion de dossiers patients,  
facturation et rendez-vous



**Produit**

Gestion d'inventaire,  
de commandes et de produits



**Smigg**

Personnalisation d'interface  
et gestion de la sécurité

3650 boul. Wilfrid-Hamel, Québec (Québec) G1P 2J2

Sans frais : 1 800 463.2875

[www.ctrl.com](http://www.ctrl.com)

# CA|SOURCE

**Vous recherchez un nouveau défi?**

*Le site de carrière de l'ICCA exclusif aux comptables agréés.*

**Visitez [www.casource.com](http://www.casource.com) dès aujourd'hui**

**CA|SOURCE**  
La clé d'une recherche fructueuse

**CA** Comptables agréés  
du Canada



## Imaginer un monde meilleur

**D**e nos jours, nous sommes constamment sollicités pour appuyer de «bonnes œuvres», qu'il s'agisse de culture, d'aide aux personnes démunies, de soutien aux malades ou encore de loisirs pour les jeunes. Les nombreux OSBL qui se consacrent à ces œuvres sont toujours à la recherche de donateurs et de bénévoles. Le Canada pourrait faire beaucoup plus pour ces organismes, et notre société ne s'en porterait que mieux.

### 4 % du PIB

Nous sous-estimons l'apport économique des activités des organismes communautaires et de bienfaisance. En excluant la santé et l'éducation, il représente 4 % du PIB, soit l'équivalent du secteur de l'agriculture. Sur le plan de la création d'emplois, cet apport est légèrement supérieur. Plusieurs secteurs de notre société dépendent fortement des OSBL, plus particulièrement le filet de sécurité sociale dont les Canadiens sont si fiers.

Le secteur de la culture est fortement tributaire du mécénat et du bénévolat, alors que ceux du sport et des loisirs communautaires dépendent principalement de réseaux de bénévoles. En fait, la majeure partie des gens qui œuvrent dans ces OSBL sont des bénévoles, et ceux qui y gagnent leur vie acceptent généralement de faibles salaires. Sans la contribution désintéressée de millions de Canadiens, le pays présenterait d'importantes lacunes socio-économiques.

### Nous devrions donner davantage

Selon une étude de l'organisme britannique Charity Aid Foundation, les dons philanthropiques par rapport au PIB sont deux fois moins élevés au Canada qu'aux États-Unis. De plus, la récession de 2008-2009 a entraîné une baisse significative des dons, alors que les besoins grandissaient.

Les dons au Canada représentent moins de 1 % du revenu disponible des Canadiens. Seuls 25 % des contribuables déclarent effectuer des dons, et 90 % des montants versés proviennent d'à peine 10 % de l'ensemble des donateurs, des chiffres insuffisants et inacceptables.

Le milieu philanthropique canadien réclame depuis longtemps des assouplissements fiscaux pour augmenter le nombre de donateurs. Imagine Canada, l'organisme qui chapeaute ce secteur d'activité et dont je suis un des administrateurs, a proposé qu'Ottawa hausse de 29 % à 39 % le crédit fiscal accordé à toute augmentation de dons d'un contribuable. Le ministère des Finances y songe depuis trois ans!

Ottawa semble très préoccupé par la crainte de créer des échappatoires fiscales. Cette préoccupation se reflète aussi chez les députés qui veulent éviter les abus dans l'utilisation des dons par les organismes de bienfaisance.

À la suite d'un scandale lié à la prime de départ du directeur général d'un centre hospitalier de Toronto, la Chambre des communes a adopté le projet de loi 470, qui soumet la

**Les dons philanthropiques par rapport au PIB sont deux fois moins élevés au Canada qu'aux États-Unis.**

rémunération des organismes recevant des dons déductibles d'impôts à des contraintes importantes. La plupart des ces règles s'appliquent de façon uniforme, tant aux plus importants hôpitaux qu'aux organismes communautaires qui ne comptent que cinq employés!

### Une approche proactive

Nos gouvernements investissent dans la promotion de l'entreprise privée. Les petits OSBL devraient être admissibles aux mêmes programmes d'aide que les PME. Ottawa devrait aussi considérer les OSBL voués à la santé, à l'éducation, au développement social, aux loisirs et à la culture, comme des partenaires dans la prestation de services, qui sont d'ailleurs plus efficaces que la bureaucratie gouvernementale.

Pourquoi le Canada ne deviendrait-il pas un modèle en matière de dons philanthropiques et de bénévolat? Rien ne justifie que les Canadiens ne donnent pas autant que les Américains. Le taux de participation à des activités philanthropiques pourrait atteindre 40 %, voire même 50 %. Nous nous targuons d'être un pays modèle. Démonstrons-le.

Marcel Côté est associé fondateur de SECOR Conseil à Montréal.

# Les Séries fiscales de l'ICCA : un incontournable pour toute recherche en fiscalité



Trouvez ce que vous cherchez rapidement,  
facilement et pour moins cher que vous ne le pensez!

## OFFRE SPÉCIALE

Abonnez-vous à l'une ou l'autre des séries fiscales avant le 30 juin 2011 et recevez en prime un abonnement gratuit à l'ouvrage électronique *Federal Income Tax Act* d'Ernst & Young (d'une valeur de 49,50 \$).

# ON EST À CE POINT CANADIEN QU'ON SONGE À PASSER UNE AUTRE ANNONCE POUR NOUS EXCUSER DU CÔTÉ VANTARD DE CELLE-CI.

Chez Définitive, nous sommes 100 % canadiens. Nos propriétaires sont canadiens. Nos méthodes de travail sont canadiennes. Et nous sommes spécialisés en matière de recouvrement de taxe de vente canadienne. À ce jour, nous avons aidé plus de 1 000 clients à récupérer des centaines de millions de dollars à titre de paiements de taxe de vente versés en trop. En toute humilité, nous pensons que c'est pas mal du tout pour des gens travaillants, terre-à-terre, qui veulent simplement ce qu'il y a de mieux pour votre entreprise. Appelez-nous sans tarder. Nous pouvons vous aider vous aussi.