



# Management

DES STRATÉGIES À DÉCOUVRIR

www.managementmag.com

FÉVRIER 2009 5,50 \$

Brian Morcombe, CMA, fiscaliste  
BDO Dunwoody LLP  
et entrepreneur, Music with Brian

Les IFRS vont modifier  
les états financiers

Obligations légales et  
professionnelles du  
CMA

## Des mandats fiscaux aux spectacles musicaux

Du lundi au vendredi, il est fiscaliste, mais lorsqu'arrive la fin de semaine, une métamorphose s'opère.



Prix d'excellence dans la  
**fonction de contrôle** –  
secteur public

## Hommage à l'esprit novateur et reconnaissance de l'excellence en gestion financière dans le secteur public.

Présentez votre candidature ou celle d'un pair (ou d'une équipe de pairs) à ce prix prestigieux, le premier du genre au Canada. Profitez de l'occasion pour souligner le succès de fonctionnaires qui ont apporté une importante contribution à la gestion financière ou à la fonction de contrôle au sein de l'administration fédérale canadienne.

La date limite pour les candidatures est le lundi 16 mars 2009.

Vous trouverez de plus amples renseignements sur le prix et sur le processus de mise en candidature à l'adresse Internet suivante :

**[www.prixfonctioncontrole.com](http://www.prixfonctioncontrole.com)**

Commandité par :



Comptables  
en management  
accrédités



## L'éthique au travail

« La comptabilité est une profession noble, et la plupart de ceux qui l'exercent sont des hommes de bien. En effet, le bien l'emporte partout — et de façon écrasante en comptabilité. Une fois clos tous les débats et les discussions, une fois énoncées toutes les théories et les doctrines, une fois menées toutes les études et les analyses, la conclusion suivante s'impose : le professionnel ne vit pas en circuit fermé, et il a une influence considérable. Tout acte indigne donne prise au mal. Toute bonne action porte secours au monde. » — A.P. Richardson, 1931, *The Ethics of a Profession* (traduction libre).

Nous connaissons tous le précepte « Fais aux autres ce que tu veux qu'ils fassent pour toi », mais combien d'entre nous le mettent en pratique, tant dans leur vie personnelle que professionnelle? Il y a l'éthique, et l'éthique au travail; cependant, il n'existe pas vraiment de différence entre les deux.

L'éthique joue un rôle important dans toutes les sphères de la vie — métier, vie privée. L'entreprise ou la collectivité qui ne s'est pas dotée de principes éthiques court tôt ou tard à sa perte.

Les récents événements qui ont secoué le monde des affaires en Amérique nous ont permis de prendre toute la mesure des dommages qui surviennent lorsque l'éthique professionnelle est bafouée. Il est malheureux de voir des dirigeants d'entreprises prospères avoir recours à des pratiques contraires à l'éthique. Dans le magazine *CMA Management* de ce mois-ci, Anthony A. Atkins, FCMA, signe un article portant sur les défis auxquels les CMA sont confrontés sur le plan éthique. Avec le soutien de CMA Canada, il invite les CMA à faire part de problèmes éthiques auxquels ils se sont heurtés dans leur carrière. Vos commentaires serviront à enrichir les documents de formation et à préparer les CMA de demain aux défis qui les attendent.

Toujours dans le présent numéro, Brad Dawson examine pourquoi les propriétaires d'entreprise doivent cesser de rechercher des solutions extraordinaires aux problèmes découlant de la croissance de l'entreprise alors qu'en fait, de simples correctifs permettraient d'accroître considérablement les produits d'exploitation, les bénéfices et la valeur de l'entreprise.

Par ailleurs, comment un CMA et fiscaliste ontarien peut-il devenir chanteur pour enfants et vedette montante au Canada? C'est ce qu'a découvert Arda Ocal, l'auteur du portrait de ce mois-ci : en combinant des décennies de formation musicale à un sens aigu des affaires acquis au fil d'années de pratique professionnelle auprès de grands cabinets comptables et de Programmes professionnels CMA. Arda Ocal a rencontré Brian Morcombe, CMA, pour découvrir comment celui-ci parvient à travailler, durant la semaine, avec une équipe qui fournit des services fiscaux à l'échelle internationale, et la fin de semaine, à donner des spectacles pour les enfants et leurs parents.



**Andrea Civichino**  
Rédactrice en chef



### Directrice de la publication

Suzanne K. Godbehere  
Vice-présidente, Relations publiques  
et communications  
905 949-3106  
sgodbehere@cma-canada.org

### Rédactrice en chef

Andrea Civichino  
905 949-3109  
acivichino@cma-canada.org

### Directeur artistique

Sean O'Rourke  
905 949-3132  
sorourke@cma-canada.org

### Traduction et coordination

Joanne Beauchamp et  
Hélène Arseneault  
514 878-1105

### Publicité

#### Ventes publicitaires

**Dovetail Communications Inc.**  
30 East Beaver Creek Road  
Ste. 202  
Richmond Hill (Ontario)  
L4B 1J2  
Tél. : 905 886-6640  
Télec. : 905 886-6615  
www.dvtail.com

#### Chargées de compte

Beth Kukkonen  
bkukkonen@dvtail.com  
Robyn Cooper  
rcooper@dvtail.com

#### Présidente

Susan A. Browne  
sbrowne@dvtail.com

Prière d'envoyer les **ordres d'insertion** par la poste à : Crystal Himes  
chimes@dvtail.com, Dovetail Communications Inc., 30 East Beaver Creek Road,  
Ste. 202, Richmond Hill (Ontario) L4B 1J2, Téléc. : 905 886-6640

### Tirage et administration

Prière d'envoyer les demandes de renseignements, les avis de changement d'adresse, etc. à :

Liliane Kenyon 1 877 262-6622

lkenyon@cma-canada.org

### Abonnements

Membres : 15 \$ (TPS en sus)  
Non-membres : 15 \$ (TPS en sus)  
États-Unis et outre-mer : 43 \$  
(monnaie américaine seulement)

### Exemplaires non livrés

**Postes Canada** : retourner les exemplaires non livrés à :  
CMA Management, 1 Robert Speck Parkway, Suite 1400,  
Mississauga (Ontario) L4Z 3M3 courriel : info@cma-canada.org  
Téléphone : 905 949-4200  
PM : 40064728  
PAP No d'enregistrement 10623.

*CMA Management* est membre de l'Office canadien de vérification de la diffusion et du Business Publications Audits International (CCAB/BPA).  
Répertorié dans l'Index de périodiques canadiens.  
ISSN 1490-4225. Date de parution : Février 2009

*CMA Management* est publié chaque mois, à l'exception des numéros couplés en décembre-janvier, en juin-juillet et en août-septembre, par CMA Canada. Les personnes qui désirent mettre fin à leur abonnement sont priées de communiquer avec CMA Canada.

Les articles d'auteurs affiliés à des organisations qui figurent parmi les annonceurs de *CMA Management* présentent de l'information générique sur des sujets liés au monde des affaires, mais ne font pas la promotion de produits ou services spécifiques. Les produits et services mentionnés dans le magazine ne sont ni commandités ni parrainés par CMA Canada ou ses sociétés ou l'Ordre affiliés.

Pour plus de renseignements sur ces produits et services, les lecteurs sont invités à s'adresser directement aux annonceurs.

Les opinions exprimées n'engagent pas la responsabilité de CMA Canada. Tous droits réservés. Aucun extrait de cette publication ne peut être reproduit, sauvegardé dans un système de recherche documentaire ou transmis par quelque procédé que ce soit sans le consentement préalable écrit de l'éditeur ou l'obtention d'une licence de The Canadian Copyright Licensing Agency (Access Copyright).

Pour obtenir une licence d'Access Copyright, visitez le [www.accesscopyright.ca](http://www.accesscopyright.ca) ou composez sans frais le 1 800 893-5777.

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide aux publications pour nos dépenses d'envoi postal.

Imprimé au Canada par Web Offset Publications Ltd., Pickering (Ontario)

Canada





### 16 La gestion efficace des possibilités et des risques : un moteur de croissance

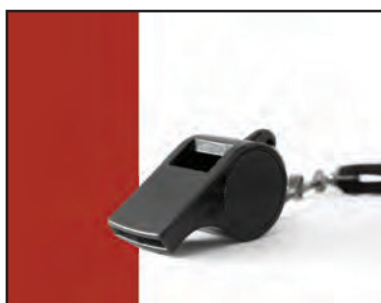
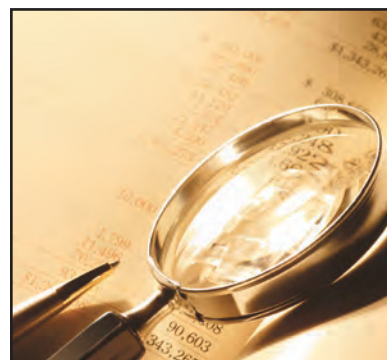
En se concentrant sur les aspects négatifs du risque, les sociétés s'exposent à écartier de fort intéressantes possibilités d'innovation organisationnelle et d'acquisition de nouveaux avantages concurrentiels.

par Tamara Bekefi, Marc J. Epstein et Kristi Yuthas

### 22 Les IFRS vont modifier radicalement la présentation des états financiers

Imaginez un bilan qui ne semble pas en équilibre. S'il est une chose que les comptables font par habitude, c'est de jeter un bref coup d'œil au bilan pour vérifier que le total de l'actif correspond bien au total du passif et des capitaux propres. Or, lorsque les Normes internationales d'information financière (IFRS) seront adoptées en 2011, ce ne sera peut-être pas aussi facile de voir que le bilan est en équilibre.

par Karine Benzacar, CMA



### 28 La dénonciation d'abus : obligations légales et professionnelles du comptable en management accrédité

Pour préserver et renforcer la confiance du public, les professionnels comptables doivent s'acquitter de toutes leurs obligations professionnelles avec un sens de l'intégrité inébranlable. Mais justement, que se passe-t-il lorsque l'intégrité d'un CMA est mise à l'épreuve?

par Anthony A. Atkinson, FCMA



### 32 PORTRAIT Des mandats fiscaux aux spectacles musicaux

Du lundi au vendredi, Brian Morcombe, CMA, employé chez BDO Dunwoody s.r.l., fournit des conseils fiscaux à des sociétés étrangères désireuses de faire des affaires au Canada. Mais lorsqu'arrive la fin de semaine, une métamorphose s'opère.

par Arda Ocal

Page couverture : Steven Uhraney

## Chroniques

### 10 Ressources humaines

**Améliorer les systèmes de gestion du rendement.** Les systèmes de gestion des ressources humaines sont censés accroître l'efficacité des organisations. Il ne suffit pas de créer des systèmes et des mécanismes; encore faut-il s'assurer qu'ils fonctionnent.

par Barbara Bowes

### 12 Style de gestion

**L'intuition : pour une entreprise durable.** Maîtriser l'intuition et transformer l'organisation.

par Arupa T. Tesolin



### 18 Stratégies d'entreprise



**Problèmes courants qui empêchent les entreprises d'être exceptionnelles.** La plupart des propriétaires d'entreprise cherchent des solutions « extraordinaires » pour assurer l'expansion de leur

société. Or, un certain nombre de mesures correctives peuvent permettre d'accroître le chiffre d'affaires, le résultat et la valeur de leur entreprise.

par Brad Dawson

### 37 Nouvelles parutions

**Une approche plus libérale et humaine du leadership.**

Compte rendu de *Finding our Way — Leadership for an Uncertain Time*.

par Patrick Buckley, CMA

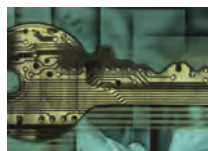
### 38 Finances personnelles

**Acheter et conserver : une stratégie toujours sensée.** En période d'incertitude économique, il y a des avantages à acheter des actions, des obligations et des fonds communs de placement et à les conserver.

par Michael Low, CMA



### 40 Technologie de l'information



**L'authentification : au-delà des mots de passe.** Les violations de renseignements personnels sont, pour la plupart,

commises par des personnes qui ont obtenu accès, légitimement ou non, à des systèmes d'entreprise. Par conséquent, l'authentification et la surveillance des utilisateurs sont à la base de toute stratégie de protection de l'information.

par Jacob Stoller

### 44 Perspectives planétaires

**La comptabilité analytique allemande convient-elle à votre entreprise?**

La mondialisation des affaires oblige les comptables à savoir qu'il existe d'importantes méthodes comptables qui diffèrent de celles appliquées dans leur propre pays.

par Kris Portz et John C. Lere



## Rubriques

### 6 Dans les revues

**Possibilités et défis**

- 1 Pour combler les lacunes en matière d'innovation
- 1 La force oratoire d'Obama : une inspiration
- 1 Des stratégies pour une économie verte

### 7 Échos et points de vue

**Faits récents et informations utiles**

- 1 L'Agence du revenu du Canada (ARC) lance une nouvelle *Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés*
- 1 L'ABC de la petite et moyenne entreprise par la FCEI

## Dans le prochain numéro

- 1 Les risques des caisses de retraite



# Possibilités et défis

## Pour combler les lacunes en matière d'innovation

Au cours de la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, l'Amérique du Nord a profité d'un environnement riche en innovations techniques et scientifiques, qui a donné lieu à des découvertes majeures comme l'ADN, le microprocesseur et Internet. Selon Judy Estrin, toutefois, la pensée à court terme et la peur du risque compromettent l'avenir.

Dans son ouvrage, *Closing the Innovation Gap*, elle explique en effet comment les profonds changements survenus récemment dans la société — et en particulier l'importance accordée à l'augmentation des marges bénéficiaires au détriment de l'exploration à long terme et de la durabilité — ont miné les fondements culturels qui ont contribué au succès des États-Unis, créant de dangereuses lacunes dans le domaine des affaires et des sciences. Le problème va bien au-delà du repli de la recherche et du développement à long terme. L'effritement de l'innovation se fait sentir dans les sciences, le milieu universitaire, les politiques fédérales, les soins de santé et les conseils d'administration.

Si certains pays comme la Chine déploient des efforts colossaux pour se positionner en vue d'une croissance économique et technologique, les États-Unis, quant à eux, privilégient presque exclusivement les investissements à court terme. Ils souffrent de ce que Judy Estrin appelle le « pourrissement des racines » (*root rot*), comme un arbre dont le feuillage semble resplendir, alors que les racines qui le nourrissent se dessèchent et meurent. Dans *Closing the Innovation Gap*, elle propose un plan d'action pour raviver l'innovation aux États-Unis, plan qui consiste à créer des cultures et des structures organisationnelles favorisant l'innovation grâce au leadership écologique, à évaluer les portefeuilles d'innovations des entreprises, des secteurs d'activité et des pays en tentant de comprendre l'incidence des politiques et des investissements sur l'innovation à long terme, et à favoriser la pensée critique ainsi que la résolution de problèmes au lieu de se préoccuper uniquement des résultats de tests normalisés.

Judy Estrin. McGraw-Hill.

## La force oratoire d'Obama : une inspiration

Force est d'admettre que Barack Obama — malgré ce qu'on peut penser de ses politiques — est l'un des plus grands orateurs de ces dernières années. On l'a comparé à des communi-

cateurs hors pair comme Winston Churchill, John F. Kennedy et Abraham Lincoln. Dans son ouvrage *Say it Like Obama*, Shel Leanne examine les leçons qu'on peut tirer des pratiques de communication qui ont contribué au succès de l'homme politique. L'ouvrage traite de l'art de la persuasion, du pouvoir lié à la façon de se présenter et des meilleures techniques de communication. Les succès politiques du nouveau président font ressortir un fait bien établi : peu importe leur domaine, les leaders ont tout intérêt à acquérir des compétences communicationnelles de haut niveau, car la capacité de transmettre sa vision, d'inspirer confiance, de persuader et de motiver les autres est essentielle à l'exercice d'un leadership efficace. L'auteure se penche sur les pratiques qui ont permis à Barak Obama d'inspirer et de motiver aussi rapidement un si grand nombre de personnes et à rallier de nombreux sceptiques grâce à son charisme. Sa réussite illustre l'importance de créer une bonne première impression et de tirer parti d'une seconde impression pour établir la confiance. Shel Leanne examine également les pratiques qui ont permis à M. Obama de faire passer efficacement ses messages. Sa capacité d'humaniser les idées, les sujets et les émotions, de faire des rappels vivants du passé et de raconter des anecdotes bien choisies le distingue en tant qu'orateur, tout comme sa façon de cristalliser son point de vue afin qu'on ne l'oublie pas.

Shel Leanne. McGraw-Hill.

## Des stratégies pour une économie verte

Il n'est pas facile d'entrer dans le marché vert pour se conformer aux exigences des consommateurs et de la société en matière de réduction des incidences écologiques et sociales. Joel Makower, auteur de *Strategies for the Green Economy*, répond à certaines des questions relatives à l'écologisation d'une entreprise — qu'il s'agisse de s'adresser à une clientèle soucieuse de l'environnement, de déterminer quand il faut devancer le marché ou encore quand il faut le suivre. Joel Makower offre des conseils et des pistes pour comprendre les complexités et les controverses qui se présentent lorsque l'on veut tirer profit de l'économie verte en croissance.

L'ouvrage *Strategies for the Green Economy* montre comment certaines entreprises ont intégré, de manière rentable, une pensée écologique à leurs opérations, créant ainsi de la valeur pour l'entreprise, et comment certaines autres ont échoué. L'auteur présente également des études de cas qui explorent les réussites, les échecs, les tendances et l'incohérence occasionnelle d'entreprises qui tentent de prospérer dans l'économie verte. Il conclut que, même si elle est complexe, l'économie verte offre de nombreuses possibilités de succès.

Joel Makower. McGraw-Hill.

# Échos et points de vue

Faits récents et informations utiles

## L'Agence du revenu du Canada (ARC) lance une nouvelle *Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés*

La nouvelle trousse de *Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés* de l'ARC, qui comprend les formulaires T3010B (09) — *Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés*, T1235 (09) — *Feuille de travail — Administrateurs, fiduciaires et autres responsables* et T1236 (09) — *Feuille de travail — Donataires reconnus / Montants fournis aux autres organismes*, doit être utilisée uniquement pour produire les déclarations de renseignements annuelles pour les exercices financiers se terminant le 1<sup>er</sup> janvier 2009 ou après.

Les organismes de bienfaisance enregistrés dont les exercices financiers se terminent le 31 décembre 2008 ou avant doivent continuer d'utiliser le formulaire T3010A (05), de même que les formulaires T1235 et T1236 qui l'accompagnent. Si un organisme produit une déclaration en utilisant le mauvais formulaire, ce dernier lui sera retourné, accompagné d'une demande de production de la déclaration à l'aide du bon formulaire.

La *Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés* est désormais composée d'un seul formulaire principal, accompagné d'annexes portant sur un sujet précis. L'ARC s'attend à ce que le nouveau formulaire réduise le fardeau de production des organismes de petite taille. Il fournira également au public des renseignements plus pertinents sur les organismes de bienfaisance enregistrés, ce qui devrait permettre aux donateurs de prendre des décisions mieux éclairées en matière de dons. Vous trouverez l'ensemble des formulaires et publications de

l'ARC sur le site Web à l'adresse [www.arc.gc.ca/tx/cbrts/formspubs/menu-fra.html](http://www.arc.gc.ca/tx/cbrts/formspubs/menu-fra.html) ou en nous téléphonant au 1 888 892-5667.



Les premiers employés.  
La première banque.

ON PEUT  
VOUS AIDER

### Solutions de traitement de la paie

- ▶ **Cycle de préparation de la paie simple et efficace**  
Préparez la paie de vos employés en quelques clics de souris grâce à la solution Suite Internet Nethris, édition de base conçue spécialement pour les petites entreprises.
- ▶ **Concentrez-vous sur vos activités stratégiques**  
Déléguiez la production des bulletins de paie, des feuillets d'impôts et des remises aux organismes afin de vous concentrer sur vos activités stratégiques.
- ▶ **Un service de qualité**  
Profitez de la qualité du service et de toute l'expertise d'un fournisseur de paie certifié ISO 9001.

**Nous encourageons les lecteurs à faire parvenir leurs commentaires ou leurs suggestions d'articles à la rédactrice en chef à :**

CMA Canada  
Mississauga Executive Centre  
1 Robert Speck Parkway, Suite 1400  
Mississauga (Ontario) Canada L4Z 3M3

Télé. : 905 949-0888  
courriel : [acivichino@cma-canada.org](mailto:acivichino@cma-canada.org)

1 800 361-8688, poste 0721  
[www.bnc.ca/paie](http://www.bnc.ca/paie)

 **BANQUE  
NATIONALE**

\* Centre de services de paie CQJ Inc. est l'unique fournisseur des solutions et des services de traitement de la paie, commercialisés sous la marque Nethris<sup>SM</sup>, à l'égard desquels la Banque Nationale du Canada agit uniquement à titre de distributeur. Nethris<sup>SM</sup> est une marque de commerce de Centre de services de paie CQJ Inc.

# **Le monde a besoin de créativité. Comment votre entreprise peut-elle se contenter d'un simple comptable ?**

Vous avez besoin d'un comptable en management accrédité.  
Avec ses compétences en stratégie, en management et en  
comptabilité, les CMA créent de nouvelles perspectives d'affaires  
pour votre entreprise. Pour en savoir plus : [comptablescreatifs.org](http://comptablescreatifs.org)



**Comptables  
en management  
accrédités**



## L'ABC de la petite et moyenne entreprise par la FCEI



La sécurité au travail vient d'être grandement dynamisée par un projet de formation en ligne annoncé par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI).

La présidente de la FCEI, Catherine Swift, offre à présent aux propriétaires d'entreprises membres et aux autres, ainsi qu'à leurs employés, un cours conçu par la coalition Apprentissage en ligne pour entreprises. Parallèlement au programme de certificat en gestion de petite entreprise (CGPE) et au programme de certificat en gestion des petites entreprises exportatrices (CGPEE), la coalition Apprentissage en ligne continue d'apporter aux membres de la FCEI et à leurs employés des cours électroniques pratiques. En effet, le programme de certificat en santé et sécurité de petite entreprise (CSSPE) offre aux PME neuf heures de formation en ligne sur les moyens de garder les lieux de travail sécuritaires, sans risques potentiels et sans environnement indésirable.

### La formation porte sur sept aspects :

1. Santé et sécurité pour les petites entreprises
2. Violence sur le lieu de travail
3. Comités de santé et de sécurité
4. Dangers liés à l'électricité
5. Ergonomie au bureau
6. Prévention des chutes, glissades et trébuchements
7. Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT)

Chacun des domaines d'apprentissage est sanctionné par un examen. Une note de 80 % est exigée à chaque examen pour obtenir le certificat de fin de formation.

M<sup>me</sup> Swift a déclaré que, dans la mesure où la législation canadienne en matière de santé et de sécurité concerne l'ensemble des employeurs, petits ou grands, ce nouveau programme les aidera de même que leurs employés à se conformer à la loi fédérale, provinciale ou territoriale.

« Il est possible d'éviter les accidents et les maladies liées au travail, a fait remarquer M<sup>me</sup> Swift. Les employeurs doivent faire en sorte que leurs employés reçoivent une bonne formation, que les nouvelles recrues comprennent parfaitement comment faire leur travail en toute sécurité et que tout le monde observe les précautions nécessaires pour travailler dans un environnement sûr. » Elle a souligné que l'essentiel dans le domaine de la prévention est de concevoir des programmes de santé et de sécurité dans chaque entreprise qui ne doivent pas nécessairement coûter cher pour être efficaces et qui puissent être intégrés facilement dans le cadre des activités globales.

L'apprentissage par Internet est idéal pour les entrepreneurs parce qu'on peut y accéder à n'importe quel moment, n'importe où, ce qui permet aux propriétaires de PME de se concentrer sur le développement de leur entreprise.

Des renseignements supplémentaires sur ce programme sont disponibles à l'adresse [www.fcei.ca](http://www.fcei.ca)



# Améliorer les systèmes de gestion du rendement

Les systèmes de gestion des ressources humaines sont censés accroître l'efficacité des organisations. Il ne suffit pas de créer des systèmes et des mécanismes; encore faut-il s'assurer qu'ils fonctionnent.

par Barbara Bowes

En tant que spécialiste des ressources humaines (RH), j'avoue, à ma grande honte, que la gestion du rendement est une fonction des RH dont on s'acquitte particulièrement mal. Regardons les choses en face : les plaintes sont monnaie courante en milieu de travail. Les indicateurs de rendement, lorsqu'il y en a, sont davantage perçus comme subjectifs qu'objectifs. Rares sont les gestionnaires qui reçoivent une formation sur la philosophie de l'entreprise en matière de gestion du rendement, et encore moins sur sa mise en œuvre. Souvent, c'est une question que les gestionnaires ont en horreur.

La gestion du rendement au travail ne date pas d'hier. Les tenants de la gestion descendante y voyaient un moyen de raffermir le contrôle exercé par la direction, de couper court à l'inefficacité et de régler les problèmes liés aux employés. On n'a guère remis en question ces principes de base, cherchant plutôt des façons d'améliorer les formulaires de notation et l'exactitude de celle-ci. Puis, comme c'est le cas pour d'autres phénomènes de société, les spécialistes des RH ont poursuivi dans la même veine en se concentrant sur les heures libres des employés. Résultat : une prolifération de programmes d'avantages sociaux comportant notamment la prestation de services d'aide dans des domaines tels que la gestion financière, les problèmes relationnels et les toxicomanies.

Il a fallu attendre les années 1980 pour que les dirigeants d'entreprise comprennent que le rendement ne se limitait pas à l'accomplissement efficace de tâches professionnelles. Des chercheurs ont alors étudié l'évolution des tâches et ont mis l'accent sur les habiletés et les compétences. Les termes *caractéristique*, *comportement* et *facteur situationnel* ont fait leur entrée dans le vocabulaire courant. Une foule de nouvelles méthodes d'évaluation et de systèmes de gestion ont alors vu le jour : gestion par objectifs, tableau de bord équilibré, évaluation tous azimuts (rétroaction ascendante), etc.

Aujourd'hui, dans de nombreuses études, on a établi clairement des liens entre le comportement des employés et la satisfaction des clients. En outre, les investisseurs institutionnels cherchent à déterminer la valeur d'éléments moins tangibles, tels que la satisfaction du personnel et l'éthique. Enfin, la concurrence qui s'exerce sur le marché mondial oblige les entreprises à se doter d'un effectif performant. Par conséquent, certaines comme General Electric ont embrassé le principe qui veut qu'en ne s'attaquant pas résolument aux problèmes des employés peu performants, on pénalise les éléments performants. Aussi ont-elles ainsi adopté un système de classement forcé ABC.

Cela dit, peu importe la quantité d'améliorations apportées aux méthodes de gestion du rendement, il peut toujours y avoir des grains de sable dans l'engrenage. Certaines personnes essaient de déjouer le système, de le manipuler délibérément, et font preuve de scepticisme. Certains critiques avancent même que les membres de la direction sont en situation de conflit d'intérêts, car ils sont évalués en fonction du rendement de leurs employés.

Un système de gestion du rendement ne doit pas viser à contrôler les employés, mais plutôt à accroître le rendement global. Ainsi, on s'assure, d'une part, que l'employé exécute les bonnes tâches et, d'autre part, que l'organisation dispose des moyens pour que l'employé y parvienne.

Le Groupe Hay, multinationale offrant des services-conseils dans le domaine des RH, a réalisé récemment une étude approfondie des attitudes des employés et exposé certains de ses résultats dans un document de travail intitulé *Managing Performance*. Elle a ainsi cerné trois facteurs décisifs influant sur l'efficacité de la gestion du rendement.

## Des objectifs clairs

Les équipes de haut niveau ne s'étaient entendues que sommairement sur les objectifs, tandis que les chefs couraient trop de lièvres à la fois et étaient incapables de canaliser leurs efforts. Par ailleurs, les employés de première ligne avaient été mal informés des objectifs de l'entreprise. D'après les résultats obtenus, les gens qui quittent leur emploi le font en grande partie parce qu'ils ne voient pas où l'entreprise s'en va.

## Des systèmes et des processus

Les objectifs doivent être communiqués à tous les paliers de l'organisation et être clairement exposés aux employés. Il est ressorti de l'étude que des défauts de jonction dans les systèmes, les processus, les services fonc-



tionnels et les divers échelons de la hiérarchie nuisaient à la communication. Le Groupe Hay recommande que la direction favorise le dialogue afin que les employés puissent contester, interpréter et façonner leurs objectifs, et aspirer à une plus grande productivité.

### Des récompenses conséquentes

La direction doit veiller à ce que les récompenses soient en accord avec les objectifs de l'organisation. Souvent, les politiques en la matière étaient incompatibles avec les objectifs, et les employés étaient non pas récompensés, mais punis. Jan Kennedy, consultant principal au Groupe Hay, met les gestionnaires en garde contre l'envoi de messages équivoques.

En outre, la plupart des gestionnaires vont clamer haut et fort que les employés performants devraient être récompensés plus généreusement. Selon Jack Welch, ex-PDG de General Electric, un employé de

niveau A fournissant un rendement élevé devrait toucher des augmentations de salaire deux ou trois fois supérieures à celles que reçoivent les employés de niveau B. Or, l'étude a révélé qu'il en est rarement ainsi. Les gestionnaires, semble-t-il, continuent d'éluder les décisions difficiles et appliquent les récompenses uniformément, un peu comme s'ils tartinaient du beurre d'arachides sur une rôti.

La gestion du rendement est considérée comme la fonction la moins bien gérée des RH. Malheureusement, après toutes ces années, force est de constater que la création et la mise en œuvre des systèmes de gestion du rendement comportent toujours de nombreuses incongruités. Au moins, des données encourageantes montrent aujourd'hui que, si des systèmes sont déployés et utilisés avec efficacité, ils se répercuteront avantageusement sur le chiffre d'affaires, la valeur pour les actionnaires, la satisfaction des employés et l'intérêt des investisseurs. Voilà un bel objectif à poursuivre! n

Barbara J. Bowes, Fellow de l'APRHC, CMC, est présidente du Bowes Leadership Group et de la Human Resource Management Association of Manitoba. On peut la joindre au 204 947-5525 ou à l'adresse [barb@bowesgroup.com](mailto:barb@bowesgroup.com).



## La solution complète à vos besoins d'effectifs financiers.

**Robert Half** vous aidera à trouver les ressources financières optimales répondant à vos besoins temporaires, permanents et ponctuels pour maximiser votre productivité et rentabilité. Depuis plus de 60 ans, Robert Half est chef de file mondial en services de consultation et de dotation dans le domaine financier et la seule entreprise à vous offrir une solution complète.

*Robert Half International est le fier récipiendaire du Prix Reconnaissance d'Entreprise de CMA Canada.*

**Accountemps, Robert Half Finance et Comptabilité** ainsi que **Robert Half Management Resources** sont les chefs de file spécialisés en recrutement comptable et financier, respectivement pour des mandats permanents, temporaires et dans le cadre de projets.



**Robert Half®**

MANDATS TEMPORAIRES / PROJETS / PERMANENTS

[accountemps.ca](http://accountemps.ca) • 1.800.803.8367

[roberthalf.ca](http://roberthalf.ca) • 1.800.474.4253

[roberthalfmr.ca](http://roberthalfmr.ca) • 1.888.400.7474



# L'intuition : pour une entreprise durable

## Maîtriser l'intuition et transformer l'organisation

par Arupa T. Tesolin

Devenir plus intuitive : voilà le nouvel impératif de l'entreprise. Il se trouve qu'une trop grande quantité de connaissances freine parfois l'innovation. Avec l'intérêt renouvelé qu'on accorde à l'innovation, l'intuition gagne en respect et se présente comme une compétence organisationnelle à cultiver.

Prenons l'exemple de l'architecte français Jean-Pierre Houdin, qui a avancé que la grande pyramide de Khéops aurait été construite de l'intérieur. Sa théorie repose sur une intuition de son père, ingénieur, et remet sérieusement en question les principales explications actuelles.

Le caractère insaisissable de l'intuition explique pourquoi celle-ci a longtemps été sous-évaluée comme outil organisationnel. Les liens entre l'intuition et ses résultats demeurent ambigus et difficiles à comprendre, mais des données de plus en plus nombreuses montrent que l'intuition a joué un rôle primordial dans de nouveaux produits, des découvertes et des inventions. De manière tout aussi imprévisible, il arrive souvent que la société ait recours à l'information et au savoir sans obtenir les résultats escomptés.

Voilà pourquoi nous posons désormais un regard plus sérieux sur l'intuition. Tout d'abord, nous reconnaissons que l'intuition est économique. Obtenir des résultats en encourageant les gens à être plus intuitifs ne coûte pas cher en termes de capital et de temps. L'intuition libère l'imagination et favorise des solutions durables en nous permettant de faire appel à un ensemble de variables plus large que l'analyse. Elle dégage des résultats qui vont bien au-delà de l'investissement requis.



Par ailleurs, l'intuition rejoint des éléments qui revêtent une importance grandissante de nos jours, notamment la recherche de sens, la sagesse et la créativité. N'est-il pas avantageux, alors, de mieux cultiver cette faculté qui mérite notre attention et notre investissement?

Lorsqu'elle est bien comprise, l'intuition est largement supérieure à tous les états de l'intelligence classique. Elle s'étend dans le domaine de l'inconnu et intègre à la fois le cœur et la raison. Illimitée, c'est la ressource renouvelable par excellence du potentiel imaginaire.

Voici quelques questions qui vous aideront à incorporer l'intuition dans vos activités et à l'utiliser comme avantage concurrentiel :

- 1 Comment l'organisation peut-elle devenir plus intuitive?
- 1 Comment peut-on développer les capacités intuitives du personnel et des cadres?
- 1 Quel type de culture faut-il instaurer pour favoriser l'intuition?
- 1 Quelles activités organisationnelles se prêtent le mieux aux applications de l'intuition?
- 1 Par où l'organisation doit-elle commencer?



### 1. Reconnaître que l'intuition est une faculté qui se développe.

La plupart des employés et des cadres ont l'habitude de fonctionner dans un environnement en déficit d'intuition. Devenir intuitif s'apprend par la pratique. Dans vos plans de perfectionnement, veillez à inclure le développement des capacités intuitives. Déterminez où et comment vous souhaitez que votre personnel applique ses facultés d'intuition et de là, élaborer un programme d'apprentissage et de formation. Assurez-vous de consulter vos employés à ce sujet.

### 2. Passer de la validation de l'intuition à la mise en place d'une capacité intuitive.

Rompez avec la validation, un piège où rien ne se produit sauf une accumulation de théories. Ne gaspillez pas votre énergie et obtenez de meilleurs résultats en bâtissant une capacité et en apprenant sur le tas. Créez un climat où l'on reconnaît les histoires de votre organisation ainsi que les liens entre l'intuition et les résultats.

### 3. Élaborer un langage intuitif afin de créer et de soutenir une culture plus intuitive.

Les gens deviendront plus intuitifs et contribueront davantage à vos objectifs si vous favorisez leur développement entier, c'est-à-dire physique, émotionnel, intellectuel et spirituel. Des personnes entières, à la fois intuitives et intelligentes, ajoutent de la valeur grâce à leur créativité. Pour les soutenir, l'organisation et l'équipe de direction doivent s'engager à reconnaître leur apport. Si votre organisation n'avait besoin que de logique et d'analyse, un bon modèle informatique pourrait théoriquement remplacer les employés. Par contre, un logiciel n'aboutirait probablement pas à une performance plus innovatrice.

Les organisations qui réussissent trouvent des moyens d'aider leurs employés à réaliser leurs propres rêves et inspirent l'engagement en proposant une vision et une raison d'être rassembleuses, dans un style communicationnel sincère qui encourage une réelle collaboration.

### 4. Reconnaître le coût réel d'un environnement pauvre et la valeur d'un milieu de travail et de processus émotionnellement sains.

Certaines réalités ont une incidence majeure sur l'innovation. Des gens diminués arrivent difficilement à innover, et des difficultés prolongées nuisent à tous, même aux plus forts. Efforcez-vous d'éliminer le stress ainsi que les processus et pratiques de gestion inefficaces qui exercent une pression inutile sur vos employés. Instillez plus de joie et réduisez la tension.

## Obtenir des résultats en encourageant les gens à être plus intuitifs ne coûte pas cher en termes de capital et de temps.

### 5. Injecter une dose de créativité : moins d'information analytique et plus d'intuition et d'imagination dans les applications.

La technologie, l'information, les tâches et les responsabilités se disputent l'attention du personnel. Plus il y a de « bruit », moins il y a de clarté et d'efficacité. On peut comparer la clarté intuitive à une station bien syntonisée, capable de se frayer un chemin à travers le bruit et l'information inutile. Les solutions intuitives ne sont pas linéaires, mais émergent plutôt comme des éléments de surprise ou d'opportunité, et se nourrissent à même le changement. Quand la conscience de soi est plus développée, la personne devient non seulement plus intuitive, mais a aussi tendance à mieux écouter, à favoriser le changement et à bâtir des relations. Elle prévoit, est proactive et ouverte à de nouvelles idées.

Pour susciter de nouvelles visions, nous devons faire appel à notre imagination. Pour la plupart, nous fonctionnons actuellement en mode d'« innovation adaptative », qui repose sur des améliorations progressives. Nous agissons ainsi à partir d'une vision héritée du passé, qui correspond habituellement à la norme dans notre secteur d'activité. Si nous rêvons seulement d'adaptation, nous nous imposerons des limites et découragerons l'inventivité. L'innovation pure est complètement ailleurs. C'est un rêve nouveau, une vision fraîche. À bien y penser, force est de reconnaître que tout ce qui existe a procédé du néant.

Où commencer? Tout part d'un éclair d'intuition qui frappe un esprit réceptif. En accueillant l'intuition, nous ouvrons toutes grandes les portes du succès et de la créativité. En apprenant comment l'intuition se manifeste à nous, nous finirons par maîtriser les habiletés grâce auxquelles nous saurons qu'il ne s'agit pas seulement d'une expérience fugace. Puis, lorsque nous aurons compris le message, nous irons d'éclair en éclair, toujours plus brillants! »

Arupa Tesolin, formatrice, conférencière et coach, se spécialise dans l'innovation ([intuita@intuita.com](mailto:intuita@intuita.com)).



# Problèmes courants qui empêchent les entreprises d'être exceptionnelles

La plupart des propriétaires d'entreprise cherchent des solutions « extraordinaires » pour assurer l'expansion de leur société. Or, un certain nombre de mesures correctives peuvent permettre d'accroître le chiffre d'affaires, le résultat et la valeur de leur entreprise.

par Brad Dawson

Le propriétaire d'une société régionale d'ingénierie avait du mal à accroître le chiffre d'affaires de son entreprise. Au cours des trois dernières années, il a déployé des efforts considérables dans la prospection et les relations publiques, il a embauché des cadres supérieurs pour apporter une expérience « immédiate » à son équipe de direction et il s'est tenu au fait de toutes les dernières théories de gestion. Cela n'a finalement débouché, au mieux, que sur d'infimes améliorations. Les rendements attendus ont été largement inférieurs aux investissements dans la croissance.

Vous êtes-vous déjà trouvé dans une situation analogue? La plupart des propriétaires d'entreprise cherchent des solutions « extraordinaires » pour assurer l'expansion de leur société, alors qu'une série de mesures correctives simples peuvent suffire à faire augmenter nettement le chiffre d'affaires, le résultat et la valeur de leur entreprise. Les problèmes de croissance sont d'ailleurs si courants que je les appelle les « truismes de l'entreprise » — car ils semblent se poser à pratiquement toutes les sociétés.

## Éviter la pyramide inversée

La structure organisationnelle idéale a la forme d'une pyramide : une large base solide de jeunes employés, chapeauté par des cadres de direction beaucoup moins nombreux. En effet, les marges bénéficiaires (en pourcentage) des jeunes employés sont bien plus élevées que



celles des cadres plus anciens. Par conséquent, les structures organisationnelles pyramidales peuvent générer un chiffre d'affaires brut inférieur tout en produisant un bénéfice beaucoup plus élevé — ce qui est l'objectif réel de tout propriétaire d'entreprise. Malheureusement, le ralentissement économique a obligé de nombreuses entreprises à réduire leur personnel. En général, les propriétaires d'entreprise licencient les employés les moins anciens avant les cadres expérimentés, créant ainsi une structure pyramidale inversée. Les cadres commencent alors à effectuer des tâches qui, auparavant, étaient accomplies par des employés débutants. Comme les taux facturables pour les cadres expérimentés ne correspondent pas au travail qu'ils font, les entreprises doivent réduire ces taux et, par conséquent, annihilent toute forme de rentabilité.



### Ne pas travailler au rabais

Les propriétaires d'entreprise suivent souvent de près les taux facturables (ou de productivité) de chaque employé. Leur objectif est de soutirer le maximum de valeur productive de chacune des ressources. S'astreignent-ils cependant eux-mêmes à la même règle? Certes, ils font des grosses semaines (tous vous le diront), mais facturent-ils à leurs clients leur apport aux projets?

## La structure organisationnelle idéale a la forme d'une pyramide : une large base solide de jeunes employés, chapeauté par des cadres de direction beaucoup moins nombreux.

La plupart d'entre eux ne facturent que 25 % de leur travail — donnant d'office au client un rabais de 75 % sur leurs compétences. Le propriétaire de l'entreprise représente habituellement la ressource la plus chère et la plus qualifiée de celle-ci. Les justifications qui l'amènent à ne pas facturer directement son travail au client sont le « respect du budget des clients » ou le « maintien d'une qualité élevée ». Quoi qu'il en soit, les propriétaires d'entreprise auraient intérêt à facturer leur travail. En ne le faisant pas, ils bradent leurs compétences.

### Mesurer le travail facturable « réel » de l'entreprise

Les propriétaires d'un cabinet local d'architecture étaient convaincus d'établir un record en termes de travail facturable — avec des niveaux supérieurs à 95 %. Alors qu'ils continuaient à enchaîner les projets, ils furent consternés de constater que ce record n'avait pas fait augmenter leur rémunération. Il devait y avoir un problème : après tout, comment pouvaient-ils travailler si fort et recevoir si peu en retour? Le problème résidait dans le calcul du travail facturable. Le cabinet d'architecture avait uniquement tenu compte des personnes qui généraient des heures facturables, et fait abstraction des fonctions de l'administration et du marketing pourtant importantes (parfois trop) du cabinet. En intégrant l'ensemble du cabinet dans le calcul, le taux de travail facturable chutait à 54 %. Les éléments non facturables

minaient la rentabilité du cabinet. Comme on pouvait s'y attendre, les dirigeants ont décidé de réduire l'équipe de l'administration et du marketing en fonction des besoins réels du cabinet.

### Trop de clients

Pour la plupart des entreprises, environ 20 % des clients génèrent plus de 80 % du chiffre d'affaires : c'est la règle bien connue du 80/20. Mais comment explique-t-on ce phénomène? Généralement de deux façons : soit une entreprise a plusieurs clients dont les rendements sont beaucoup trop faibles, soit — et c'est l'explication la plus probable — elle a des clients qui ne devraient pas être ses clients. Comment faire la différence entre les deux? Examinez vos clients qui génèrent la plus grande partie de votre chiffre d'affaires. Quels points ont-ils en commun (par exemple, secteur d'activité, taille du chiffre d'affaires, processus décisionnel)? À partir de ces caractéristiques communes, vous pouvez établir le profil idéal de votre client — un modèle prédictif qui vous permettra d'évaluer le potentiel de vos clients actuels (ou futurs). Pour les clients qui présentent ces caractéristiques « idéales », vous devriez faire de réels efforts pour accroître le chiffre d'affaires par client et, ainsi, les niveaux de performance de ces entités. Quant aux clients qui ne présentent pas les caractéristiques « idéales », ils devraient être éliminés.

### Trop de secteurs d'activité ou aucun

Finalement, à combien de secteurs s'étend votre savoir-faire? À moins que vous ne soyez une grande multinationale, vous devriez avoir assez de doigts pour les compter. Pour la plupart des entreprises, la pénétration d'un secteur est une activité qui nécessite beaucoup de main-d'œuvre et coûte très cher; les stratégies marketing toutes faites ne suffisent pas. Le problème est toutefois plus délicat pour les entreprises qui se prétendent spécialisées dans plusieurs secteurs et qui confondent leur prétention avec une connaissance effective de ces mêmes secteurs. Bien trop souvent, les entreprises considèrent les technologies et l'administration publique comme des branches d'activité, alors que ces appellations horizontales recoupent de nombreux secteurs. Par conséquent, les entreprises qui ne se sont axées sur aucun secteur en particulier sont étiquetées généralistes, et le principal critère de la sélection de leurs clients réside dans les coûts.

### Bonne nouvelle

La bonne nouvelle, c'est que tous les problèmes mentionnés ici sont faciles à régler, sans intervention externe importante ni la mise en œuvre de la toute dernière théorie de gestion. Il suffit en fait de faire preuve de gros bon sens. Êtes-vous prêt à faire de votre entreprise une entreprise exceptionnelle? n

Brad Dawson est le directeur général de LTV Dynamics. Il possède plus de 27 années d'expérience à titre de consultant en gestion. Vous pouvez le joindre à l'adresse [bradawson@ltdynamics.com](mailto:bradawson@ltdynamics.com).

# La gestion efficace des possibilités et des risques : un moteur de croissance

En se concentrant sur les aspects négatifs du risque, les sociétés s'exposent à écarter de fort intéressantes possibilités d'innovation organisationnelle et d'acquisition de nouveaux avantages concurrentiels.

par Tamara Bekefi, Marc J. Epstein et Kristi Yuthas



Lorsque General Electric (GE) a lancé *Ecomagination*, sa stratégie pour faire face aux défis environnementaux, elle a reconnu une possibilité là où de nombreux autres ne voyaient qu'un risque. Alors que certaines sociétés recouraient aux tribunaux et au lobbying pour échapper à cette responsabilité, GE a exploité les possibilités que recelaient les préoccupations relatives à l'environnement et a élaboré des produits allant des ampoules fluocompactes aux locomotives hybrides. *Ecomagination* est une stratégie d'activité qui engendre la croissance — le programme génère déjà des produits annuels supérieurs à 12 milliards de dollars — et GE n'est pas seule puisque maintes entreprises découvrent les possibilités et les perspectives de gain que recèlent des projets auxquels étaient auparavant associés de trop grands risques.

En se concentrant sur les aspects négatifs du risque, les sociétés s'exposent à passer outre de fort intéressantes possibilités d'innovation organisationnelle et d'acquisition de nouveaux avantages concurrentiels. En réalité, les risques et les possibilités sont l'avant et le revers d'une même pièce —

et tous deux requièrent l'attention de quiconque veut survivre et avoir du succès dans le milieu actuel des affaires. Un monde de possibilités s'ouvre aux entreprises qui savent comment cerner les risques, les gérer et innover dans ce contexte.

Voyons le cas de Kinopolis, un exploitant de cinéma belge qui a fait son entrée sur le marché en 1997, au moment où la fréquentation des cinémas déclinait et où les exploitants de cinéma fermaient leurs portes les uns après les autres en Belgique. Le premier Kinopolis a ouvert ses portes sur le périphérique ceinturant Bruxelles — un choix d'emplacement défiant les règles de prudence selon lesquelles les cinémas devaient être situés au centre-ville pour attirer les passants et les amateurs de cinéma impulsifs. La société est également entrée sur le marché au moment où la plupart des observateurs estimaient que tout projet de cinéma était voué à l'échec. Premier mégaplex au monde, le Kinopolis offrait 25 écrans et 7 600 sièges, des écrans, un son et des fauteuils de qualité supérieure, les films les plus récents et un stationnement gratuit dans une ville reconnue pour le prix élevé et la rareté de ses places de stationnement au centre-ville.





Kinopolis a enregistré une croissance spectaculaire, s'appropriant 50 % du marché bruxellois dès la première année, prenant de l'expansion en France, en Espagne, en Pologne et en Suisse, et réalisant un bénéfice de 14,6 millions d'euros en 2006. L'entreprise a créé une possibilité d'affaires rentable là où d'autres ne voyaient qu'un certain risque d'échec.

Les experts financiers qui créent et conçoivent des systèmes permettant de mesurer et de concrétiser les principaux indicateurs de performance sont un pivot de la gestion des possibilités. Le processus de gestion des risques et des possibilités (figure 1) fournit un modèle comportant des outils et des techniques destinés à encourager et à gérer l'innovation dans le contexte de la gestion des risques en vue de l'amélioration de la prise de décisions. Ce modèle s'inspire de connaissances et de systèmes déjà employés en utilisant les outils du COSO ainsi que d'autres outils de gestion des risques pour cerner les risques et les possibilités de croissance et d'innovation.

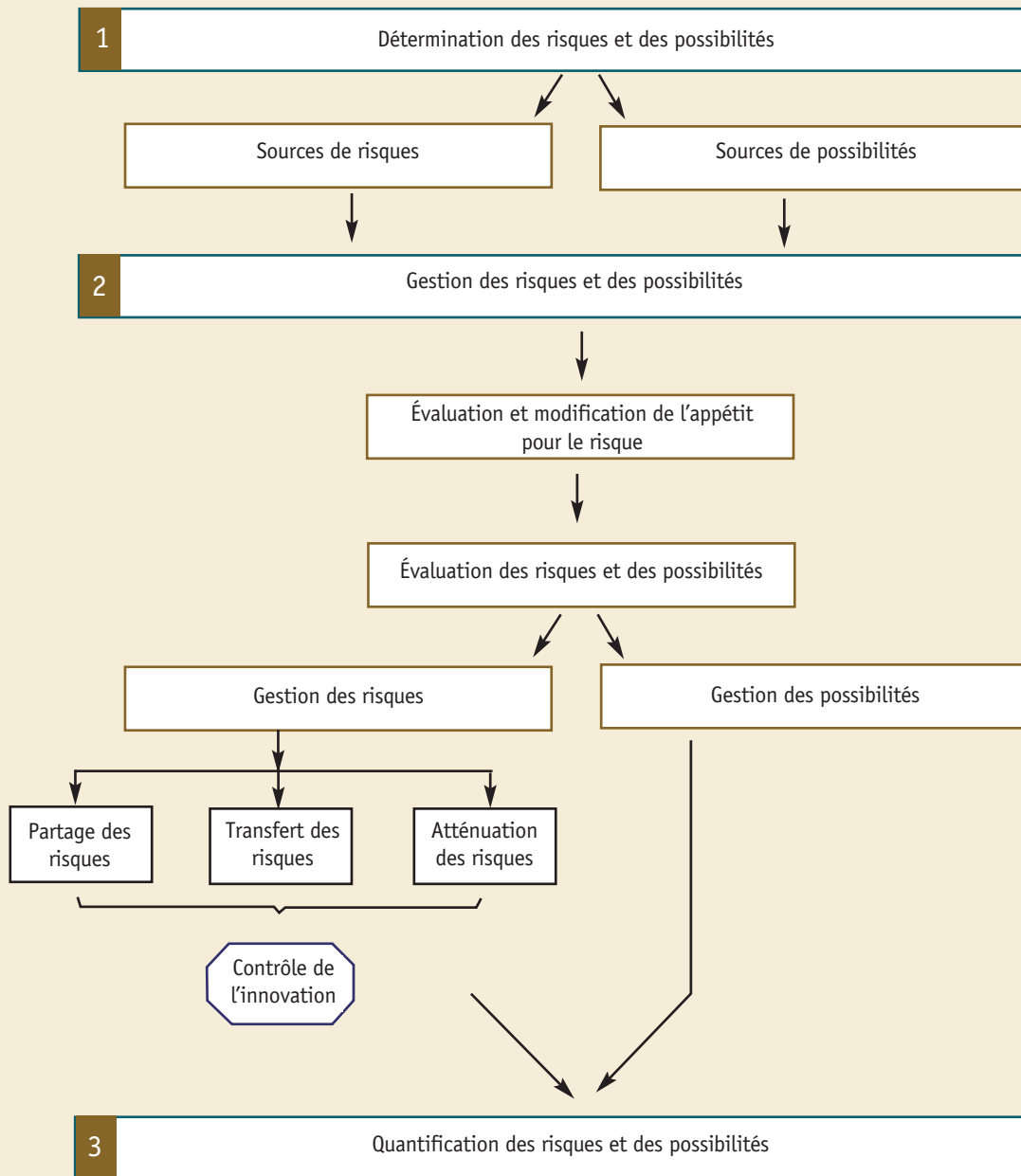
### 1. La détermination des possibilités

Les possibilités peuvent émerger de l'intérieur de l'organisation comme de l'extérieur, ainsi que l'illustre la figure 2. Les

sources internes de possibilités englobent les chaînes logistiques, et la façon dont une organisation se structure, fait équipe avec d'autres entités et exerce ses activités pour livrer ses produits et services. L'innovation technologique entourant les nouveaux produits et services, ou les modifications apportées aux produits et services existants, comme les téléphones mobiles et les logiciels, représentent une autre source de possibilités. Déterminer comment s'approvisionner différemment en produits sur de nouveaux marchés, servir de nouveaux territoires géographiques ou combler les besoins de nouveaux groupes de consommateurs peut être une autre source de possibilités. Procter and Gamble offre ses produits haut de gamme Pantene pour les soins des cheveux dans des emballages individuels à deux cents sur les marchés de l'Inde et de la Chine, en ciblant la population à faible revenu, la société ayant constaté que ce nouveau marché offrait un potentiel de croissance et des perspectives de revenus énormes.

Au-delà de l'organisation, la sensibilité aux besoins des clients ou aux tendances de la consommation peut donner accès à une profusion de possibilités. Les sociétés à l'affût des

**Figure 1 : Processus de gestion des risques et des possibilités**

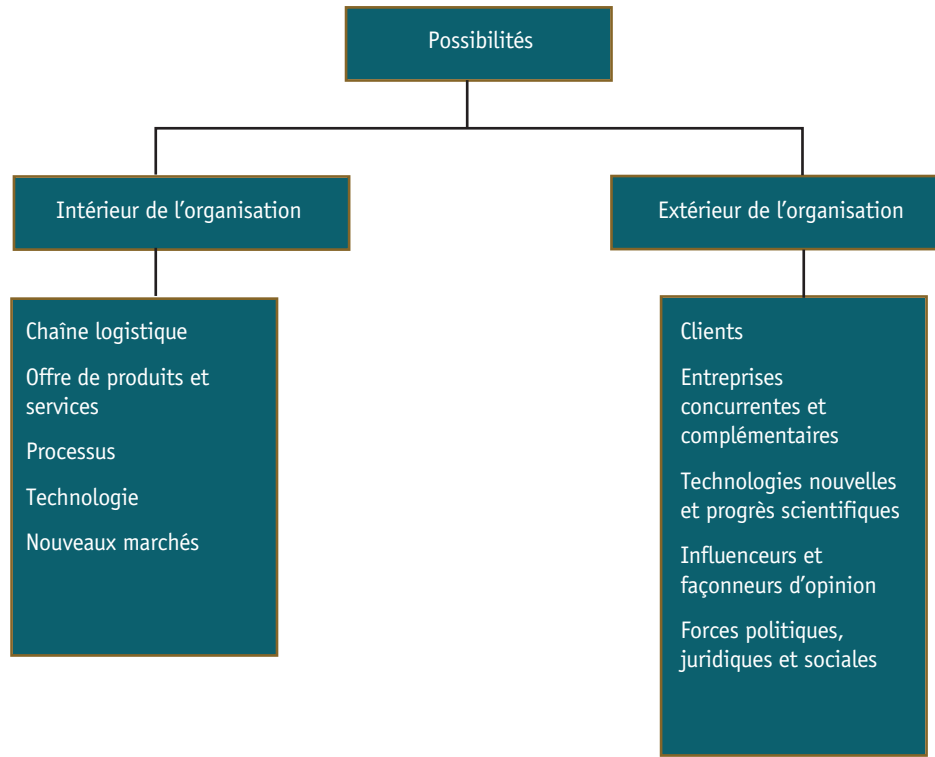


changements dans le comportement et les besoins des clients peuvent parfois anticiper les variations et, grâce à l'innovation, répondre aux besoins avant la concurrence. La société Coach a conçu de petits sacs à poignet pour séduire la clientèle des jeunes femmes fréquentant les boîtes, ce qui a élargi son bassin de clientèle au-delà du marché traditionnel visé des femmes d'âge mûr.

Être à l'affût de ce que les concurrents évitent, estimant le risque insurmontable, peut aussi permettre de déceler de nouvelles possibilités. Déterminer en quoi sa propre organisation

est mieux pourvue que les organisations concurrentes pour résoudre ces difficultés peut ouvrir d'intéressantes perspectives. Le contexte politique, juridique et social dans lequel une entreprise exerce ses activités peut aussi receler des possibilités. Ainsi, les préoccupations que soulèvent les changements climatiques ont amené maintes sociétés à développer des produits ou des processus « verts » pour répondre tant à la demande des consommateurs qu'aux pressions réglementaires en Europe, au Canada et aux États-Unis. Wal-Mart, le géant du marché du détail qui possède le second parc de camions en

**Figure 2 : Sources de possibilités**



importance aux États-Unis, a interdit aux chauffeurs de laisser leur moteur en marche durant le chargement et le déchargement de la marchandise. Ainsi la société a-t-elle réduit l'émission de gaz à effet de serre de 100 000 tonnes par année et fait du même coup l'économie des 25 millions de dollars de carburant qu'il fallait pour maintenir les camions en marche. Chaque organisation devrait établir sa propre liste des sources de possibilités les plus pertinentes pour ses activités et l'environnement dans lequel elle les exerce.

### Les stratégies de détermination des possibilités

De nombreuses stratégies s'offrent aux organisations pour déterminer les nouvelles possibilités et examiner celles qui ont été écartées à cause de risques perçus qui n'ont fait l'objet d'aucune analyse. Parmi ces stratégies figurent celles qui suivent :

- Tirer des leçons du passé : Bien que l'expérience passée ne permette pas forcément de prévoir la performance future, les signaux qui ont été ignorés, les occasions qui n'ont pas été saisies et les événements inattendus fournissent des indications relatives aux zones d'ombre organisationnelles.
- Cultiver la sensibilité aux clients : Tenter de comprendre les clients au moyen de techniques que n'utilise pas la concurrence, et créer des systèmes permettant d'exploiter cette information, peut conduire à des gains appréciables.
- Apprendre des autres : L'adage selon lequel une personne avisée apprend de l'expérience, mais une personne sage apprend de l'expérience des autres s'applique aussi bien en affaires que dans la vie de tous les jours.

- Explorer : L'exploration dynamique de l'environnement de l'organisation, de ses concurrents potentiels ou des technologies rivales est cruciale pour tirer profit des possibilités et pour neutraliser les risques.
- Concevoir des scénarios : La conception de scénarios, qui, à une époque, relevait essentiellement des équipes de gestion de crises, est un outil puissant pour générer de nouvelles idées.
- Repérer les lacunes du marché et changer la donne : Plutôt que d'essayer sans cesse de rivaliser avec les autres entreprises de sa catégorie, déterminer quelles sont les lacunes du modèle sectoriel actuel, s'il y a des clients différents à servir ou s'il existe des produits ou des services complémentaires qui recèlent de la valeur peut stimuler l'innovation.
- Idéaliser le parcours et anticiper la concurrence : Comme dans une partie d'échecs, établir une stratégie en visualisant un futur imaginaire et en faisant ensuite marche arrière jusqu'au présent donne libre cours à la pensée, sans laisser les contraintes actuelles faire obstacle aux idées innovantes possibles.
- Cultiver la sensibilité au marché : Cerner où et en quoi le marché change et agir rapidement pour s'adapter peut être un élément clé de l'innovation.

Les professionnels de la finance jouent un rôle crucial dans la détermination des risques et des possibilités, car ils ont la responsabilité d'élaborer un processus permettant de recenser et de classer les facteurs de risque et de possibilité à l'intérieur

d'un cadre englobant l'évaluation financière. Pour garantir dès le départ la rigueur de l'exercice, les professionnels de la finance doivent y participer dès l'étape de la planification stratégique, pour faire en sorte que les principaux changements soient envisagés à l'intérieur de ce cadre.

## 2. La gestion des possibilités

L'évaluation, et la modification potentielle, de l'appétit de l'organisation pour le risque est la première étape vers la gestion des possibilités liées aux risques. La culture d'une organisation influe grandement sur son appétit pour le risque, qui change au fil du temps. L'appétit pour le risque doit être défini au moins une fois l'an, cette définition devant recueillir l'assentiment général, et cela avant que ne soient évalués individuellement les risques et les possibilités.

Il est parfois nécessaire de modifier l'appétit de l'organisation pour le risque, afin de tirer parti des possibilités qui se présentent. Pour opérer ce changement, l'organisation peut développer sa tolérance au risque et repousser ainsi les limites de son appétit pour le risque, comme l'illustre la figure 3. Il existe maintes façons pour l'organisation de modifier son appétit pour le risque, notamment grâce à l'amélioration de l'apprentissage organisationnel, au recours aux réseaux pour accroître l'apprentissage, à l'expansion de l'horizon temporel et à l'élargissement de l'angle de vue sur les parties prenantes envisagées dans l'analyse.

- L'amélioration de l'apprentissage organisationnel : Une organisation qui développe sa capacité de tirer des leçons de ses expériences en matière de risques, que ces expériences soient positives ou négatives, et qui intègre cet apprentissage aux principes directeurs et aux méthodes d'un système de contrôle peut accroître son appétit pour le risque en créant un réservoir de connaissances relatives à l'organisation et en améliorant régulièrement les processus d'entreprise.

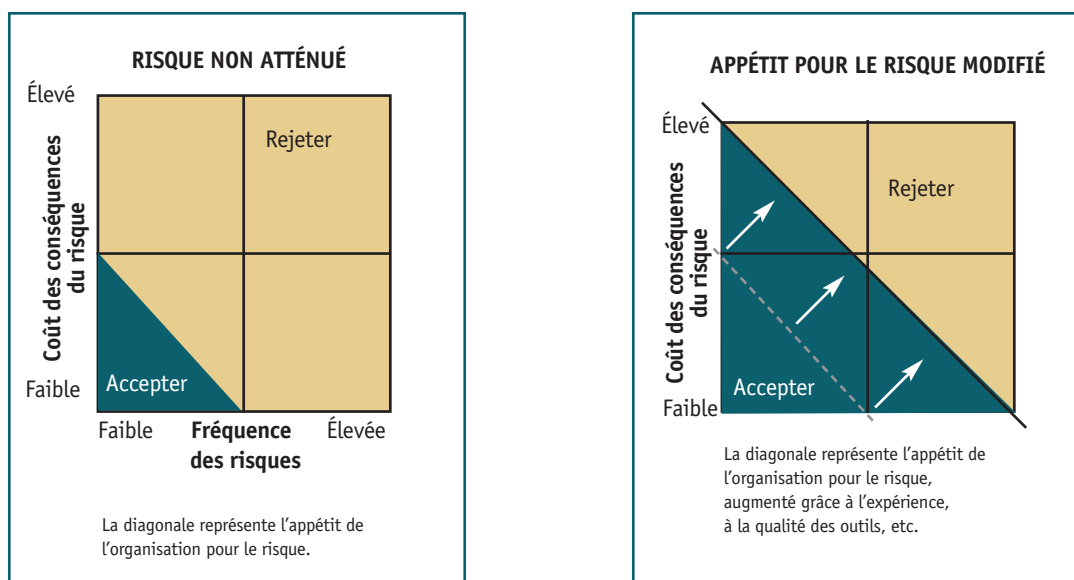
- Le recours aux réseaux pour accroître l'apprentissage : L'ajout des connaissances et des stratégies de gestion des parties prenantes aux systèmes d'apprentissage élargit le réservoir de connaissances auquel l'organisation peut puiser, tant pour atténuer le risque que pour concevoir des innovations. La collecte de cette information peut également contribuer à accroître le soutien et la confiance d'un plus vaste réseau de collaborateurs. Ainsi, les conseillers qui sont en mesure de fournir de l'information quant au risque sociopolitique peuvent être également des personnes-ressources utiles dans la mise à l'essai des projets d'innovation sur les marchés moins stables.

Les professionnels de la finance — dont les cadres responsables de la gestion des risques, les cadres financiers et les vérificateurs internes — jouent un rôle déterminant à cet égard en soutenant les principes de gestion des risques adoptés par l'organisation, grâce à la promotion du respect des décisions de l'organisation en matière d'appétit pour le risque, à la gestion des risques à l'intérieur de leur sphère de responsabilité, et à l'analyse des risques et à l'information sur ceux-ci. Après avoir déterminé son appétit pour le risque, l'organisation doit évaluer les risques et les possibilités qui ont été définis et décider des mesures qu'elle doit prendre pour exploiter les possibilités et atténuer les risques.

### Le rôle de l'innovation dans la gestion des possibilités et des risques

Les organisations qui peuvent repérer et exploiter les possibilités qui s'offrent à elles, là où, dans bien des cas, d'autres ne voient que des risques, en tirent souvent profit grâce à l'innovation. L'on entend notamment par innovation une idée marquante débouchant sur un produit à succès, comme l'iPod. Grâce à l'innovation en matière de produits, Apple a bondi du statut de simple fabricant d'ordinateurs à celui de société multiplateforme responsable d'un changement des règles du jeu dans trois secteurs d'activité : les ordinateurs personnels, l'électrotechnique

Figure 3 : Niveau de tolérance au risque<sup>1</sup>



grand public et la musique. L'innovation peut également consister en une nouvelle formule commerciale dans un marché qui paraît saturé, comme dans le cas du Cirque du Soleil. Alors que Ringling Bros, Barnum & Bailey et d'autres cirques de moindre envergure s'employaient à rivaliser les uns avec les autres pour accaparer un marché qui diminuait sans cesse, Guy Laliberté et Daniel Gauthier ont constaté que les goûts du public changeaient et que les gens se désintéressaient des grands spectacles traditionnels sous chapiteau. Les deux artistes de la rue ont innové en créant un cirque-théâtre hybride qui a attiré plus de 60 millions de spectateurs dans 90 villes sur la planète et dont le chiffre d'affaires annuel atteint maintenant beaucoup plus d'un demi-milliard de dollars US. Laliberté et Gauthier ont transformé la définition même du cirque et, avec elle, le marché.

L'innovation est un élément indispensable de l'exploitation des possibilités associées à la prise de risques ou à la gestion des risques, comme l'illustre la figure 1 qui dépeint le processus de gestion des risques et des possibilités. Lorsqu'une possibilité a été repérée, le processus de transposition de l'idée sur le marché exige un système d'innovation. Contrairement à la croyance populaire, l'innovation n'est pas simplement une bonne idée qui arrive au bon moment; il s'agit plutôt d'un système visant à favoriser l'éclosion de ces idées au sein de l'organisation et à faire en sorte qu'elles récoltent le succès sur le marché. Les systèmes d'innovation sont soutenus par des principes directeurs, des procédés et des mécanismes d'information bien établis, qui facilitent le processus d'innovation dans toute l'organisation.

Les professionnels de la finance jouent un rôle déterminant dans la création, la mise en œuvre et le fonctionnement harmonieux du système d'innovation. Ils ont pour responsabilité de créer des structures, d'élaborer des indicateurs et de concevoir des systèmes d'incitatifs et de rétributions permettant de rationaliser le système d'innovation et de l'orienter dans le sens des objectifs de l'organisation, plutôt que de le laisser bifurquer vers l'innovation pour elle-même. Les professionnels de la finance ont également cette capacité qui leur est propre d'inclure à la fois les risques et les possibilités dans les calculs financiers et d'introduire ainsi plus de rigueur dans la planification des projets et la stratégie d'entreprise.

### 3. L'évaluation des possibilités grâce au RCI et à l'application d'autres méthodes

L'évaluation est la dernière étape du processus de gestion des possibilités qui ont été jugées conformes à la stratégie de l'entreprise et viables dans le cadre de sa structure organisationnelle. Même si certaines méthodes d'évaluation peuvent être moins rigoureuses que d'autres, il est indispensable d'évaluer les possibilités de manière à pouvoir intégrer cette valeur aux calculs financiers afin d'obtenir des évaluations plus efficaces. Il existe diverses techniques pour ce faire, notamment le calcul des profits espérés ou de la valeur ajoutée espérée (profits diminués du coût du capital nécessaire à l'élaboration et à la réalisation du projet d'exploitation de la possibilité), ou l'emploi de mesures courantes comme le rendement du capital investi (RCI).

Le RCI, y compris les calculs de la valeur actualisée nette (VAN), modifié de façon à englober la théorie des options réelles, est la méthode d'évaluation que nous recommandons. Ce choix permet à la fois plus de souplesse dans les options d'évaluation des investissements et l'inclusion des coûts des mesures d'atténuation des risques qui peuvent être indispensables à l'exploitation des possibilités. Les options réelles sont en même temps le complément et l'extension des calculs traditionnels de la VAN et devraient compter parmi les étapes d'application de la méthode du RCI. Le calcul modifié du RCI pour tenir compte des options réelles comporte sept étapes :

- 1) la formulation d'options à l'aide de la méthode des options réelles;
- 2) l'estimation des avantages des possibilités envisagées;
- 3) l'évaluation des coûts d'exploitation des possibilités (compte tenu des mesures requises d'atténuation des risques);
- 4) l'estimation de la probabilité que les risques devant être atténués se matérialisent;
- 5) le calcul de l'incidence ou de la valeur probable des risques;
- 6) le calcul de la VAN des possibilités et des risques;
- 7) le calcul de la valeur probable du RCI.

Comme d'autres estimations utilisées en analyse financière, ces estimations ont forcément des limites. Toutefois, moyennant un jugement éclairé et la présentation de l'information adéquate, elles sont assurément utiles à la prise de décisions par la direction. Les hypothèses formulées dans la quantification des risques et des possibilités doivent être communiquées dans une note infrapaginale ou en annexe à l'analyse du RCI modifié.

De nos jours, dans le monde des affaires, les risques sont une source de menaces, mais ils offrent également à l'organisation des possibilités de se doter de nouveaux avantages concurrentiels et d'imaginer de nouvelles façons de satisfaire les clients. Pour glaner ces avantages, l'organisation doit évaluer et traiter ces risques et ces possibilités à l'aide d'un système permettant de déterminer, de quantifier et d'atténuer les risques de manière appropriée. Les professionnels de la finance jouent un rôle crucial dans ce processus, en mettant à contribution leur expérience à chacune des étapes. Ce traitement dynamique des risques et des possibilités permet aux organisations de miser sur leurs compétences en gestion des risques et de l'innovation pour déterminer et exploiter les possibilités susceptibles de les aider à surclasser la concurrence. <sup>n</sup>

Tamara Bekefi ([tbekefi@daedalusadvising.com](mailto:tbekefi@daedalusadvising.com)) est directrice de Daedalus Strategic Advising, cabinet spécialisé dans la gestion stratégique des possibilités et des risques sociaux et politiques, ainsi que des questions liées à la durabilité.

Marc J. Epstein, Ph. D., ([epstein@rice.edu](mailto:epstein@rice.edu)) est professeur distingué de gestion à la Jones Graduate School of Management de l'Université Rice à Houston, au Texas.

Kristi Yuthas, Ph. D., ([kristij@pdx.edu](mailto:kristij@pdx.edu)) est présidente de la chaire Swigert de recherche en gestion des systèmes d'information à la Portland State University.

Le présent article et les figures connexes s'inspirent de la Politique de comptabilité de management *La gestion des possibilités et des risques*, rédigée par Tamara Bekefi, Marc Epstein et Kristi Yuthas et publiée par La Société des comptables en management du Canada, l'American Institute of Certified Public Accountants et le Chartered Institute of Management Accountants.

1. Source du diagramme de base : Brian Ballou et Dan Heitger, « A Building Block Approach for Implementing COSO's Enterprise Risk Management—Integrated Framework », *Management Accounting Quarterly*, hiver 2005, vol. 6, n° 2, p. 9.

# Les IFRS vont modifier radicalement la présentation des états financiers



Imaginez un bilan qui ne semble pas en équilibre. S'il est une chose que les comptables font par habitude, c'est de jeter un bref coup d'œil au bilan pour vérifier que le total de l'actif correspond bien au total du passif et des capitaux propres. Or, lorsque les Normes internationales d'information financière (IFRS) seront adoptées en 2011, ce ne sera peut-être pas aussi facile de voir que le bilan est en équilibre.

par Karine Benzacar, MBA, CMA, CPA (Del.)

Les autorités internationales de réglementation de la comptabilité ont publié un document proposant de modifier l'aspect des états financiers. La nouvelle présentation est le fruit de travaux menés par un comité conjoint composé des principales autorités de réglementation participant à la normalisation à l'échelle internationale, à savoir le Financial Accounting Standards Board (FASB) des États-Unis et l'International Accounting Standards Board (IASB). Après avoir délibéré pendant des années, depuis 2002 en fait, le comité a publié un document de travail préliminaire de 168 pages en octobre 2008, dans lequel il fait état de modifications pour la présentation des états financiers. Le public a jusqu'au 14 avril 2009 pour formuler des commentaires sur la proposition, qui fera par la suite l'objet d'un exposé-sondage puis d'une nouvelle norme d'information financière.

### Pourquoi modifier l'aspect des états financiers?

Les modifications que proposent les deux normalisateurs visent à améliorer la présentation de l'information financière et offrir une meilleure information aux utilisateurs des états financiers.

Dans le document de travail, on explique que la façon dont une entité présente l'information dans ses états financiers revêt une importance cruciale parce que les états financiers sont l'élément central de l'information financière — un outil essentiel pour communiquer l'information financière aux parties prenantes à l'extérieur de l'entité<sup>1</sup>. Les deux organismes considèrent que les lignes directrices actuelles en matière de présentation ne permettent pas de comprendre facilement la relation entre les états financiers et que l'information figurant dans les différents états n'est pas présentée de façon cohérente. Pour cette raison, il est difficile d'évaluer adéquatement la santé financière d'une organisation.

Le changement a trois objectifs. Les informations devraient être présentées de façon à ce que les états financiers :

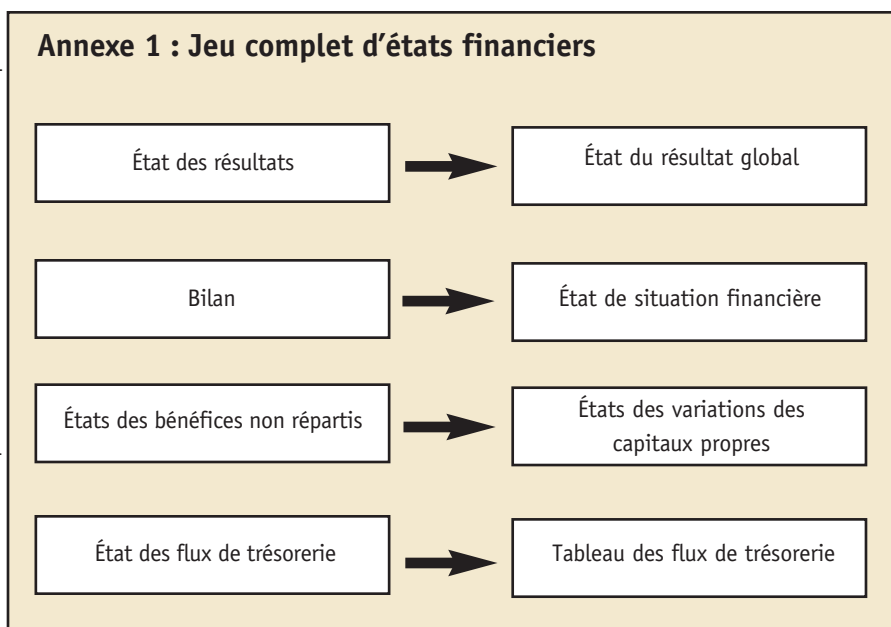
a) donnent une image financière cohérente

des activités d'une entité. Une image financière cohérente signifie que la relation entre les éléments figurant dans les divers états financiers ressort clairement et que les états d'une entité se complètent l'un l'autre le plus possible;

- b) décomposent les informations de manière à ce que celles-ci permettent de prévoir les flux de trésorerie futurs d'une entité;
- c) aident les utilisateurs à évaluer la liquidité d'une entité et sa flexibilité financière<sup>2</sup>.

### Quels sont les changements apportés aux états financiers?

Les états financiers porteront de nouveaux titres : l'état du résultat sera désormais appelé l'état du résultat global, le bilan deviendra l'état de situation financière, et l'état des flux de trésorerie, le tableau des flux de trésorerie. L'état des bénéfices non répartis sera remplacé par un état des variations des capitaux propres (voir l'Annexe 1). Un nouveau tableau rapprochant le résultat net et les flux de trésorerie devra être ajouté dans les notes.



## Annexe 2 : Aperçu des états

État de situation financière	État du résultat global	Tableau des flux de trésorerie
Activités <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actifs et passifs opérationnels</li> <li>• Actifs et passifs liés à l'investissement</li> </ul>	Activités <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produits opérationnels</li> <li>• Produits liés à l'investissement</li> </ul>	Activités <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flux de trésorerie opérationnels</li> <li>• Flux de trésorerie liés à l'investissement</li> </ul>
Financement <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actifs liés au financement</li> <li>• Passifs liés au financement</li> </ul>	Financement <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produits liés au financement</li> <li>• Charges liées au financement</li> </ul>	Financement <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrées de trésorerie liées au financement</li> <li>• Sorties de trésorerie liées au financement</li> </ul>
Impôts	Impôts relatifs aux activités abandonnées	Impôts
Activités abandonnées	Activités abandonnées (après impôts)	Activités abandonnées
	Autres éléments du résultat global (après impôts)	
Capitaux propres		Capitaux propres

© Document du FASB et de l'IIASB, *Preliminary views on Financial Statement Presentation*, octobre 2008.

Ces nouveaux titres ne sont cependant qu'un début. Pour que les états soient cohérents, leur mode de présentation devra changer. On retrouvera dans tous les états les mêmes catégories générales, à savoir une section Activités (elle-même subdivisée en sous-sections « exploitation » et « investissement ») et des sections Financement, Impôts, Activités abandonnées et Capitaux propres (voir l'Annexe 2). Ces catégories s'apparentent à celles que l'on retrouve dans l'état des flux de trésorerie actuel.

### Le nouveau bilan (état de situation financière)

La principale différence entre le nouvel état de situation financière et le bilan réside dans ce que, à prime abord, il ne ressort pas clairement que les actifs correspondent aux passifs plus les capitaux propres. Le bilan traditionnel montre d'une part l'actif à gauche et d'autre part le passif et les capitaux propres à droite, chacune des colonnes affichant des totaux identiques. Le nouveau mode de présentation ne montre pas les actifs et les passifs dans des sections distinctes. Ils sont plutôt portés en diminution les uns des autres dans chacune des grandes sections (exploitation, investissement, financement, impôts et activités abandonnées) de l'état de situation financière. La façon dont les actifs et les passifs sont séparés dans chaque section repose pour une bonne part sur le jugement de la direction, et la méthode de classement retenue doit être mentionnée dans les notes. La présentation de totaux pour les actifs à court terme (ou actifs courants) et les actifs à long terme (ou actifs non courants) dans chaque section est facultative. L'entité doit indiquer les totaux pour les actifs et les passifs à court terme, à long terme et au total, mais elle peut le faire dans l'état ou par voie de notes. On ne retrouve plus le total habituel des passifs et des capitaux propres (voir l'Annexe 3). Malgré cette nouvelle présentation, le bilan est toujours en équilibre.

### Le nouvel état des résultats (état du résultat global)

L'état du résultat global s'apparente à l'état des résultats actuel en ce sens qu'il présente un total partiel pour le résultat net, puis une section pour les autres éléments du résultat global. Cependant, tous les éléments qui se trouvent avant le résultat net sont divisés selon les catégories adoptées pour le bilan, à savoir des sections pour l'exploitation et l'investissement, pour le financement, pour les impôts et pour les activités abandonnées. Dans la catégorie des autres éléments du résultat global, l'entité doit indiquer à quelle catégorie (exploitation, investissement ou financement) l'élément précis se rapporte.

Les éléments sont ensuite identifiés par leur fonction, puis par leur nature. Par exemple, le coût des ventes doit être subdivisé en coût des matières premières, coût de la main-d'œuvre et charges indirectes. Les détails des charges administratives doivent aussi être mentionnés. Si ces lignes directrices se traduisent par un état trop long, l'entité peut résumer l'état mais elle doit néanmoins présenter les détails dans les notes (Voir l'Annexe 4).

### Le nouvel état des flux de trésorerie (tableau des flux de trésorerie)

Le mode de présentation de cet état s'apparente au schéma actuel de présentation, à cette importante différence près que la méthode indirecte de présentation des flux de trésorerie ne sera plus autorisée. En vertu des PCGR actuels, les entités peuvent présenter les flux de trésorerie au moyen de la méthode directe ou de la méthode indirecte. Selon la méthode directe, on présente les variations de trésorerie en montrant le montant des sorties ou des rentrées découlant de diverses activités; selon la méthode indirecte, on présente d'abord le bénéfice et on



## Annexe 3 : Exemple d'état de situation financière

	2010	2009
<b>ACTIVITÉS</b>		
<b>Exploitation</b>		
Créances	13 600	10 800
Moins : provisions pour créances douteuses	(400)	(200)
Stocks	5 200	4 000
Charges payées d'avance	3 800	4 800
<i>Actifs à court terme</i>	<i>22 200</i>	<i>19 400</i>
Immobilisations corporelles	6 800	4 800
Moins : amortissement cumulé	(1 800)	(1 200)
Goodwill	4 000	5 000
Immobilisations incorporelles (net)	12 200	13 600
<i>Actifs à long terme</i>	<i>21 200</i>	<i>22 200</i>
Créditeurs	(3 800)	(3 200)
Charges à payer	(11 200)	(14 800)
<i>Passifs à court terme</i>	<i>(15 000)</i>	<i>(18 000)</i>
Charges à payer à long terme	(1 000)	(600)
<i>Passifs à long terme</i>	<i>(1 000)</i>	<i>(600)</i>
<b>Actif opérationnel net</b>	<b>27 400</b>	<b>23 000</b>
<b>Investissement</b>		
Actifs disponibles à la vente (court terme)	400	600
Participation dans filiale (long terme)	1 200	1 000
<b>Total des actifs liés à l'investissement</b>	<b>1 600</b>	<b>1 600</b>
<b>ACTIF NET LIÉ AUX ACTIVITÉS</b>	<b>29 000</b>	<b>24 600</b>
<b>FINANCEMENT</b>		
<b>Actifs liés au financement</b>		
Trésorerie	28 600	18 800
<b>Total des actifs liés au financement</b>	<b>28 600</b>	<b>18 800</b>
<b>Passifs liés au financement</b>		
Dividendes à payer	(600)	(600)
Dette à court terme	(2 800)	(200)
<i>Passifs à court terme liés au financement</i>	<i>(3 400)</i>	<i>(800)</i>
Dette à long terme	(14 200)	(9 800)
<b>Total des passifs liés au financement</b>	<b>(17 600)</b>	<b>(10 600)</b>
<b>ACTIF NET LIÉ AU FINANCEMENT</b>	<b>11 000</b>	<b>8 200</b>
<b>IMPÔTS</b>		
Court terme		
Impôts à payer	(1 600)	(2 400)
Long terme		
Actifs d'impôts reportés	2 100	2 700
<b>ACTIF D'IMPÔTS NET</b>	<b>500</b>	<b>300</b>
<b>ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>		
Actifs détenus pour la vente	4 000	4 400
Passifs relatifs aux actifs détenus pour la vente	(1 600)	(1 600)
<b>ACTIF NET DÉTENU POUR LA VENTE</b>	<b>2 400</b>	<b>2 800</b>
<i>ACTIF NET</i>	<i>42 900</i>	<i>35 900</i>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital social	(9 000)	(9 200)
Résultats non distribués	(32 050)	(25 000)
Cumul des autres éléments du résultat global	(1 850)	(1 700)
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>(42 900)</b>	<b>(35 900)</b>

Note : les éléments en italique sont FACULTATIFS.

## Annexe 4 : EXEMPLE D'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

	2010	2009
<b>ACTIVITÉS</b>		
<b>Exploitation</b>		
Ventes - gros	20 000	21 800
Ventes - détail	56 800	41 200
<i>Total des produits</i>	76 800	63 000
Coût des ventes		
Matières premières	(27 000)	(21 600)
Main-d'œuvre	(5 600)	(4 600)
Charges indirectes	(200)	(200)
Variation des stocks	1 200	400
<i>Total du coût des ventes</i>	(31 600)	(26 000)
<i>Profit brut</i>	45 200	37 000
Frais de vente		
Commissions	(1 000)	(1 000)
Publicité	(8 800)	(7 400)
Autre	(5 400)	(3 000)
<i>Total des frais de vente</i>	(15 200)	(11 400)
Frais généraux et d'administration		
Rémunération	(3 000)	(2 400)
Loyer	(1 000)	(1 200)
Amortissement	(1 800)	(1 600)
Autre	(9 200)	(7 600)
<i>Total des frais généraux et d'administration</i>	(15 000)	(12 800)
Autres produits (charges) opérationnels		
Perte sur cession d'actifs	(3 200)	(3 400)
Autre	(1 400)	(2 600)
<i>Total des autres produits (charges) opérationnels</i>	(4 600)	(6 000)
<b>Total des produits opérationnels</b>	<b>10 400</b>	<b>6 800</b>
<b>Investissement</b>		
Produit de dividende	200	200
Quote-part des bénéfices de filiale	400	400
<b>Total des produits liés à l'investissement</b>	<b>600</b>	<b>600</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS LIÉS AUX ACTIVITÉS</b>	<b>11 000</b>	<b>7 400</b>
<b>FINANCEMENT</b>		
Produit d'intérêts	2 000	1 000
<b>Total des produits liés au financement</b>	<b>2 000</b>	<b>1 000</b>
Charges d'intérêts	(3 000)	(1 600)
<b>Total des charges liées au financement</b>	<b>(3 000)</b>	<b>(1 600)</b>
<b>CHARGES NETTES LIÉES AU FINANCEMENT</b>	<b>(1 000)</b>	<b>(600)</b>
<b>IMPÔTS</b>		
Charge d'impôts	(2 600)	(1 800)
<i>Profit net découlant des activités poursuivies</i>	7 400	5 000
<b>ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>		
Perte sur activités abandonnées, après impôts	(450)	-
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>6 950</b>	<b>5 000</b>
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>		
Perte non réalisée sur titres, après impôts	(150)	(300)
<b>TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>6 800</b>	<b>4 700</b>

Note : les éléments en italique sont FACULTATIFS.

effectue les ajustements nécessaires pour obtenir les flux de trésorerie. La plupart des organisations optent pour la méthode indirecte car il leur est généralement plus facile d'obtenir l'information nécessaire de leurs systèmes comptables. Autre changement important : il n'y aura plus d'équivalents de trésorerie. Le tableau présente seulement les variations de trésorerie. Plutôt que d'éliminer la nécessité de rapprocher le bénéfice net et les flux de trésorerie au moyen de la méthode indirecte, les normalisateurs reconnaissent que ce rapprochement fournit une information précieuse aux utilisateurs des états financiers; ils exigent par conséquent qu'un nouveau tableau de rapprochement soit ajouté dans les notes.

### Le nouveau tableau de rapprochement

Le nouveau tableau rapproche les flux de trésorerie et le résultat global. Dans la colonne de gauche, on retrouve les détails du tableau des flux de trésorerie et dans la colonne de droite les détails de l'état du résultat global. Entre ces deux colonnes, plusieurs autres colonnes montrent les rapprochements correspondants.

Le tableau décompose le résultat global en quatre catégories :

- les sommes reçues ou versées autrement que lors de transactions avec les propriétaires;
- les variations ne découlant pas des réévaluations;
- les réévaluations<sup>3</sup> qui sont des variations récurrentes de la juste valeur ou des ajustements d'évaluation;
- les réévaluations qui ne sont pas des variations récurrentes de la juste valeur ou des ajustements d'évaluation.

### L'état des variations des capitaux propres

L'état des variations des capitaux propres s'apparente à l'état des bénéfices non répartis, mais il est beaucoup plus complet. Il affiche le solde de chaque composante des capitaux propres à l'ouverture et à la clôture de la période, et il montre les variations qui résultent des bénéfices, de chaque composante des autres éléments du résultat global, des transactions avec les pro-

priétaires (apports, dividendes et variations des participations dans les filiales) et de l'application rétrospective ou des retraitements.

Le nouveau mode de présentation des états financiers vise à rendre les informations plus claires et transparentes pour les utilisateurs. Dans certains cas, les changements seront appréciés. Ainsi, le nouveau tableau de rapprochement fournit aux utilisateurs des informations beaucoup plus complètes que celles dont ils disposent actuellement. Dans d'autres cas cependant, la nouvelle présentation sera peut-être une source de confusion et elle pourrait occasionner des coûts supplémentaires aux utilisateurs pendant la période d'adaptation. Ainsi, de nombreux ratios utilisés par les banquiers ou les analystes financiers reposent sur des totaux qui n'ont plus à être présentés dans le bilan. Les utilisateurs devront donc modifier leur processus d'examen des états financiers, et envisager des ratios différents ou d'autres façons d'obtenir les chiffres qu'ils utilisent actuellement. Les sociétés devront peut-être aussi engager des coûts supplémentaires pour retracer et emmagasiner les informations qui leur permettront de produire des états selon le mode de présentation acceptable. Comme tout changement, celui-ci nécessitera une période d'adaptation pour les utilisateurs. Cependant, selon leur habitude, les normalisateurs demandent au public de leur soumettre ses commentaires, et comme ce changement constitue une telle différence par rapport à la pratique actuelle, ces commentaires risquent d'être nombreux. <sup>n</sup>

Karine Benzacar, MBA, CMA, CPA (Del.) ([karine@knowledgeplus.ca](mailto:karine@knowledgeplus.ca)) est directrice générale de Knowledge Plus Corporation, une organisation qui offre des services de formation sur les IFRS au Canada et aux États-Unis. ([www.knowledgeplus.org](http://www.knowledgeplus.org))

1 Document de travail du FASB et de l'IASB, *Preliminary views on Financial Statement Presentation* (S1).

2 Document de travail du FASB et de l'IASB, *Preliminary views on Financial Statement Presentation* (S2).

3 IFRS permet et encourage l'évaluation des actifs et des passifs à leur juste valeur plutôt qu'au coût historique, qui se traduit par des « ajustements de réévaluation » dans l'état du résultat global.

## EXEMPLE D'ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

	Capital social	Résultats non distribués	Écart de conversion des devises - filiale consolidée	Écart de conversion des devises - société associée A	Écart de réévaluation	Gain non réalisé sur ouverture de flux de trésorerie	Gain non réalisé sur actifs financiers disponibles à la vente	Total des capitaux propres
<b>Solde au 31 décembre 2008</b>	<b>253 000</b>	<b>56 050</b>	<b>10 040</b>	<b>7 400</b>	<b>160</b>	<b>6,200</b>	<b>1 200</b>	<b>334 050</b>
Émission d'actions	15 600							15 600
Dividendes		(16 000)						(16 000)
Total du résultat global		89 608	(298)	(260)		338	3 055	92 442
<b>Solde au 31 décembre 2009</b>	<b>268 600</b>	<b>129 658</b>	<b>9 742</b>	<b>7 140</b>	<b>160</b>	<b>6 538</b>	<b>4 255</b>	<b>426 092</b>
Émission d'actions	16 848							16 848
Dividendes		(17 280)						(17 280)
Total du résultat global		107 694	419	(281)	731	365		112 366
<b>Solde au 31 décembre 2010</b>	<b>285 448</b>	<b>220 072</b>	<b>10 160</b>	<b>6 859</b>	<b>891</b>	<b>6 903</b>	<b>7 694</b>	<b>538 026</b>

# La dénonciation d'abus : obligations légales et professionnelles du comptable en management accrédité

Pour préserver et renforcer la confiance du public, les professionnels comptables doivent s'acquitter de toutes leurs obligations professionnelles avec un sens de l'intégrité inébranlable. Mais justement, que se passe-t-il lorsque l'intégrité d'un CMA est mise à l'épreuve?

par Anthony A. Atkinson, FCMA

## Les obligations du CMA à l'égard de la réglementation et de l'éthique

À la suite de l'adoption de la *loi Sarbanes Oxley* aux États-Unis, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières ont adopté le *Règlement 52-109 sur l'attestation de l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires des émetteurs* obligeant depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 le chef de la direction ou le chef des finances à attester les rapports annuels et trimestriels. Parallèlement, en 2006, le gouvernement du Canada a adopté la *Loi fédérale sur la responsabilité* qui impose aux agents financiers du gouvernement fédéral des obligations importantes relatives aux activités de vérification interne et d'établissement du budget. Toutes ces initiatives témoignent de l'attention croissante que les régulateurs accordent à l'intégrité de l'information financière.

Étant donné que ces nouvelles règles tiennent les chefs des finances responsables conjointement (avec leurs supérieurs) et individuellement des états financiers, elles font peser un risque personnel et professionnel accru sur les comptables. Ce risque découle, d'une part, des erreurs involontaires dans la présentation de l'information financière et, d'autre part, des conséquences de la publication d'une information jugée frauduleuse ou trompeuse.

Depuis de nombreuses années, les professions comptables énoncent clairement les responsabilités de leurs membres en matière de présentation de l'information. Entre autres choses, elles stipulent d'une façon ou d'une autre qu'en signant un rapport, les comptables garantissent qu'ils possèdent les compétences et les connaissances nécessaires pour traiter du sujet du rapport, que le rapport a été préparé de façon diligente et compétente, et que l'auteur du rapport exprime un point de vue impartial.

### **Rôles allégués ou admis des comptables dans de récentes fraudes financières**

En général, les poursuites pour fraude comptable les plus médiatisées visent les chefs des finances, puisqu'ils sont directement responsables des systèmes d'information financière. Les chefs des finances impliqués dans une fraude allèguent systématiquement qu'ils ont agi sur l'ordre de leur supérieur, soit le chef de la direction. Cependant, les chefs des finances sont parfois davantage complices qu'auteurs principaux des fraudes comptables, en particulier lorsqu'ils omettent de signaler une fraude qu'ils ont découverte ou dont ils soupçonnent l'existence. Voici des exemples des deux cas de figure. La nouvelle suivante a été publiée par CBC sur son site Internet le 19 juin 2008.

En mars 2007, la Securities and Exchange Commission des États-Unis (SEC) et la Commission des valeurs mobi-

lières de l'Ontario (CVMO) ont annoncé qu'elles intentaient des poursuites contre un ex-chef de la direction de Nortel, et trois autres anciens cadres supérieurs de l'entreprise. La SEC accusait les quatre dirigeants de fraude, au civil, relativement aux comptes de Nortel et aux retraitements de ses états financiers. La CVMO alléguait que l'ancien chef de la direction et deux autres initiés avaient enfreint les lois sur les valeurs mobilières en commettant des « inexactitudes importantes » dans les documents financiers de Nortel dont ils savaient, ou auraient dû savoir, qu'elles étaient « trompeuses sur des points importants ». En juin 2008, la GRC a accusé ce chef de la direction et deux autres anciens cadres de Nortel de fraude.

**En général, les poursuites pour fraude comptable les plus médiatisées visent les chefs des finances, puisqu'ils sont directement responsables des systèmes de présentation de l'information financière.**

C'est à se demander ce que faisaient les comptables. Malheureusement, les trois accusés étaient des professionnels comptables. De toute évidence, ils sont condamnés pour leur implication dans une fraude comptable, l'image de marque des comptables en souffrira.



Examinons maintenant le cas de l'ex-chef des finances de Livent. Au cours du procès pour fraude des principaux responsables impliqués dans l'affaire Livent, l'ex-chef a déclaré sous serment qu'elle avait découvert ce qu'elle croyait être des irrégularités comptables commises et gérées par les responsables de l'entreprise, mais qu'elle avait attendu plus d'un an avant de faire part de ses inquiétudes parce qu'elle était « paralysée par la peur » de perdre son emploi et de subir des représailles si elle accusait de malhonnêteté des gens qu'elle considérait comme occupant des postes d'influence et d'autorité.

## Pour bien des dénonciateurs, rapporter les agissements du patron équivaut encore à un suicide professionnel et n'apporte aucune reconnaissance.

Même si le contexte n'est pas parfaitement défini, il semble maintenant que ni la loi ni aucune des professions comptables ne tolérera qu'un comptable, peu importe son échelon dans l'entreprise, omette de signaler une fraude financière présumée. Cela met une pression énorme sur les épaules des comptables qui soupçonnent une fraude sans être impliqués dans celle-ci.

### La dénonciation d'abus et ses répercussions

Il existe de nombreux exemples de comptables qui, soupçonnant une fraude, ont agi en conséquence. Cependant, le fait de soulever des inquiétudes au sujet d'irrégularités comptables a souvent d'importantes répercussions sur une carrière. Voici un extrait d'un article intitulé *Year of the Whistleblower* (« l'année des dénonciateurs »).

Pour bien des dénonciateurs, rapporter les agissements du patron équivaut encore à un suicide professionnel et n'apporte aucune reconnaissance. En fait, la moitié des 200 participants à un sondage réalisé en août par le National Whistleblower Center de Washington ont déclaré qu'ils avaient été congédiés après avoir rapporté des manquements. Les employés qui conservent leur place subissent souvent des représailles — par exemple, une rétrogradation. Et bon nombre de ceux qui quittent leur emploi se retrouvent sur la liste noire du secteur. « Les dénonciateurs sont des empêcheurs de tourner en rond, affirme le sénateur Charles E. Grassley (républicain, Iowa), qui milite depuis longtemps en leur faveur au Congrès. Dans n'importe quelle entreprise, la pression des pairs est forte pour que tout le monde fasse comme si de rien n'était. » (Source : *Business Week*, 16 décembre 2002, *Year of the Whistleblower*.)

### Les petites fraudes : quand le rapport du comptable doit « s'adapter » aux priorités de l'entreprise

Bien que la presse financière se concentre sur les fraudes comptables à grande échelle liées à la présentation de l'information financière, telles les affaires Enron et WorldCom aux

## Le dilemme éthique de Dana

**D**ana, directrice de la planification et de l'analyse financière d'une grande usine au sein d'une des entreprises de fabrication de biens de consommation les plus prospères du monde, était responsable du processus de planification de plus de 30 centres de coûts dans son usine. Chaque gestionnaire de produit était responsable du coût unitaire de son produit. Au siège social, les gestionnaires de marque pouvaient s'approvisionner auprès de n'importe quelle usine de l'entreprise dans le monde (initiative appelée « approvisionnement mondial »), et pas forcément à l'usine canadienne la plus proche. Cependant, les commandes passées par les gestionnaires de marque étaient traditionnellement confiées à l'usine la plus proche, étant donné les coûts de transport moindres. Il était toutefois de plus en plus courant que ces commandes soient exécutées par une méga-usine située aux États-Unis ou en Chine. Par conséquent, il appartenait à chaque usine dans le monde de faire preuve d'efficacité pour assurer la croissance de la demande de son produit, ce qui en réduisait le coût unitaire (et valait une prime au gestionnaire) et rapportait davantage de commandes à l'usine.

Au cours d'une année budgétaire donnée, l'usine avait perdu un produit phare en raison de ce mécanisme d'approvisionnement

mondial — produit qui, par le passé, absorbait 45 % des charges fixes de l'usine. L'usine subissait donc beaucoup de pression pour qu'elle augmente les volumes des produits restants ou obtienne des commandes de nouveaux produits afin de demeurer concurrentielle. Ses effectifs avaient par ailleurs été réduits de près de 45 %.

Lorsque le siège social a informé l'usine que les charges de retraite estimatives pour la nouvelle année budgétaire n'allaient baisser que d'environ 10 % alors que l'effectif avait diminué de 45 %, cela a créé toute une commotion. Pour Dana et les gestionnaires de produit, cette décision n'avait aucun sens. Le budget a été établi en fonction de cette hypothèse et Dana a promis aux gestionnaires de produit qu'elle ferait une enquête approfondie sur la question.

Six mois après le début de l'exercice, Dana, qui s'était plusieurs fois rendue au siège social pour étudier les documents de base, a découvert que les charges de retraite attribuables aux employés depuis longtemps à la retraite affectaient à tort les charges de l'exercice — les provisions n'avaient pas été faites au fil des ans. Il en résultait un profit exceptionnel pour les usines dont l'effectif augmentait, alors que celles dont l'effectif diminuait étaient affectées par les charges des exercices précédents, au cours

États-Unis et Nortel au Canada, ces fraudes ne sont qu'une des manifestations — quoique peut-être la plus extrême — des falsifications qui peuvent être commises à tous les niveaux de l'entreprise.

Or, il existe d'autres types plus « discrets » de falsification comptable — par exemple, un comptable peut attester un rapport préparé par son supérieur qu'il croit tendancieux ou erroné, modifier, à la demande d'un supérieur, les conclusions de son rapport afin que celles-ci concordent davantage avec les objectifs du supérieur, ou encore retarder ou avancer la constatation des coûts ou des produits, en violation des PCGR, afin de manipuler le bénéfice de l'exercice.

Depuis de nombreuses années, je participe à la formation des candidats au titre de CMA. Certains d'entre eux m'ont fait part des situations suivantes, auxquelles ils avaient déjà été confrontés malgré leur peu d'expérience de la profession.

Un candidat s'est vu prier par un directeur d'usine de modifier la projection de bénéfices qu'il avait préparée pour appuyer la demande d'agrandissement de l'usine présentée par le directeur. Le candidat a expliqué au directeur qu'il hésitait à apporter les changements demandés parce qu'ils constitueraient selon lui une entorse à ce qu'il jugeait exact, et lui a demandé de supprimer son nom du rapport; ce candidat s'est vu reprocher son manque d'esprit d'équipe. Un autre candidat a vécu la même situation, quant à l'estimation de la rentabilité d'un nouveau produit. Un autre encore a préparé un état des résultats sectoriel d'une unité opérationnelle destinée à la vente; l'acheteur potentiel avait demandé cet état afin de mener le contrôle

préalable nécessaire. Ce candidat a été prié de modifier les coûts indirects attribués au secteur afin d'améliorer le bénéfice estimatif. Jugeant que les répartitions reflétaient l'appréciation la plus juste, il hésitait à modifier son rapport; il a donc suggéré à son supérieur de déposer le rapport en son propre nom. Celui-ci a refusé et fait pression sur le candidat pour qu'il se conforme à sa demande. Un autre candidat, qui occupait le poste de contrôleur dans une petite entreprise, s'est vu demander par le propriétaire de comptabiliser les frais personnels de celui-ci à titre de frais professionnels. Devant son refus, le propriétaire a menacé de le congédier.

### Préparer les candidats au titre de CMA à une carrière en comptabilité de management

Il est important de bien préparer les candidats aux pressions qu'ils pourraient subir en tant que CMA. Avec la collaboration de CMA Canada, je m'apprete à réaliser un sondage qui permettra de repérer les types de situations auxquelles les CMA sont confrontés dans la pratique; les résultats serviront à élaborer des documents de formation pour aider les futurs membres à relever les défis éthiques qu'ils pourraient rencontrer au cours de leur carrière. J'invite les membres à me faire part de leurs points de vue et de leurs expériences en remplissant le questionnaire à l'adresse [www.managementmag.com](http://www.managementmag.com). n

Anthony A. Atkinson, Ph. D., FCMA, est professeur à l'école de comptabilité et de finances de l'Université de Waterloo.

desquels leur personnel était beaucoup plus nombreux. Lorsque le chef des finances a été mis au courant, il a demandé à son personnel de procéder à un redressement au niveau du siège social, ce qui signifiait que les coûts des prestations de retraite de l'usine de Dana pour l'exercice étaient déjà entièrement passés en charges. C'était une excellente nouvelle, dont Dana a fait part à son patron, Darryl, directeur de l'administration de l'usine.

« Darryl, j'ai tellement hâte d'annoncer aux gestionnaires de produit que les prestations de retraite sont entièrement passées en charges pour l'année! »

« Es-tu folle? a répliqué Darryl. On sera bien contents d'avoir cet excédent de 6 millions de dollars quand il faudra donner un coup de main à un ou deux directeurs de groupe cette année! Ils sont tous tellement stressés par cette histoire d'approvisionnement mondial [les gestionnaires de produit relevaient d'un directeur de groupe et se situaient un échelon au-dessus de Darryl dans la hiérarchie]... Comment crois-tu que j'ai été promu autant de fois dans ma courte carrière? Laisse donc cet argent dans un compte de bilan pour le moment; ce sera notre "petite caisse". Fais-moi confiance, je connais le métier! »

Dana, qui venait d'obtenir son titre de CMA, était abasourdie. Que devait-elle faire? Était-ce une question d'éthique? Darryl ne gardait

pas l'argent pour lui; il décidait simplement de l'affecter à sa guise. De plus, cela n'aurait d'incidence que sur l'information utilisée par les gestionnaires internes, et non sur les actionnaires externes. Risquait-elle de mettre sa carrière en péril en faisant toute une histoire de cette situation? Était-ce parce qu'elle était trop naïve que l'attitude de Darryl la prenait de court?

#### Résultat :

Dans cette histoire véridique, Dana a décidé de tenir tête à son patron. Elle lui a dit qu'elle ne voulait pas passer l'écriture de journal qu'il lui avait suggérée et que, s'il insistait, elle ferait part au directeur de l'usine de ses inquiétudes au sujet de cette demande. Darryl n'a pas insisté davantage, mais la relation entre Dana et son patron n'a jamais cessé de se détériorer depuis. Il ne l'a pas invitée aux réunions d'examen du budget et des prévisions tenues au siège social, et l'a également exclue des réunions avec les autres cadres auxquelles elle assistait habituellement. Dana a fini par quitter l'entreprise pour un autre emploi qui ne la satisfaisait pas autant. Au cours des années suivantes, elle a également constaté, non sans amertume, que Darryl avait plusieurs fois été promu au sein de l'entreprise.

---

# Des mandats fiscaux aux spectacles musicaux

Du lundi au vendredi, Brian Morcombe, CMA, employé chez BDO Dunwoody s.r.l., fournit des conseils fiscaux à des sociétés étrangères désireuses de faire des affaires au Canada. Mais lorsqu'arrive la fin de semaine, une métamorphose s'opère.

par Arda Ocal

---

**V**endredi après-midi, 17 h 01. Au moment de quitter son bureau, Brian Morcombe ôte sa cravate et déboutonne sa chemise, sous laquelle il porte un éclatant t-shirt vert lime. Il enlève ensuite ses chaussures de ville noires pour enfiler une paire de Converse sortie tout droit des années 1980. Puis, il troque ses livres comptables et son stylo-bille pour une guitare acoustique. La législation fiscale cède la place aux partitions musicales.

*La métamorphose est complète. Brian Morcombe, fiscaliste, devient Brian, chanteur pour enfants et vedette montante au Canada.*

*« Quand j'avais cinq ans, nous avions un orgue à la maison, raconte Brian pour expliquer son amour de longue date de la musique. Ce n'est pas l'instrument le plus facile à apprendre et j'ai probablement rendu mes parents fous! »*

## L'entrée en scène

Enfant, Brian Morcombe passait des heures à faire de la musique avec son frère Stuart. « Il était très inspirant, il m'a enseigné à improviser et à explorer ma créativité. »

Au secondaire, Brian a fréquenté la Mayfield Secondary School à Brampton (Ontario), une école qui accueille des élèves doués pour la danse, le théâtre, la







Photo : Stephen Uhraney

musique ou les arts visuels. Seulement dans sa dernière année à Mayfield, Brian Morcombe est monté sur scène 126 fois. « Après le secondaire, la plupart de mes amis ont été admis dans des écoles de musique au Canada et aux États-Unis. Pour ma part, j'ai été accepté dans le programme de musique de l'Université York et dans les programmes de commerce à l'Université McMaster et à l'Université de Guelph. »

Brian Morcombe s'est alors retrouvé devant un douloureux dilemme : choisir la vie de musicien, un parcours qui risquait d'être long et parsemé d'embûches, ou embrasser une carrière dans les affaires et la comptabilité, une voie bien enracinée dans sa famille. Il a décidé de s'inscrire à l'Université de Guelph et à l'Université Wilfrid-Laurier pour y faire des études commerciales.

« J'ai bénéficié du soutien indéfectible de ma famille, indique-t-il. Mes parents sont des gens d'affaires prospères et ils voulaient que j'étudie dans ce domaine. Ils me disaient souvent : "la musique sera toujours là, tu pourras toujours y revenir, mais tu dois d'abord acquérir une bonne base". »

Une fois ses études postsecondaires terminées, Brian Morcombe a obtenu le titre de CMA. La diversité du programme de CMA a été l'un des aspects déterminants qui l'ont incité à suivre cette formation. « L'expertise du CMA ne se limite pas à la comptabilité et à la fiscalité, précise-t-il. On apprend comment résoudre les problèmes liés aux ressources humaines, au marketing, aux technologies de l'information et à la gestion opérationnelle. Le Programme professionnel CMA m'a vraiment préparé pour toutes les facettes de ma carrière. »

Jamais Brian Morcombe n'aurait pu imaginer le sens que prendraient ces mots à une étape ultérieure de sa vie. Après neuf années passées dans le milieu des affaires en tant que directeur principal, Fiscalité, au sein d'un grand cabinet comptable, il a vécu une expérience décisive un après-midi avec ses enfants.

« Mon fils Timothy voulait toujours que nous fassions de la musique en famille », relate-t-il pour décrire ce rituel où tous les membres de sa famille jouent des instruments et chantent en chœur. « Ce jour-là, nous avons décidé de faire de la musique dans le parc. Tandis que nous chantions "Wheels on the Bus", nous avons remarqué que des jeunes s'étaient attroupés autour de nous et s'étaient mis à chanter avec nous. »

### Une étoile est née

Peu de temps après, on a demandé à Brian Morcombe de donner une série de concerts pour enfants à la bibliothèque de son quartier. Sont venus d'abord 15, puis 50, et finalement 200 spectateurs. « Je n'en croyais pas mes yeux... Ma famille et mes amis m'ont alors suggéré d'enregistrer un CD pour les jeunes », ajoute-t-il.

Brian Morcombe a renoué avec sa passion de jeunesse. Il a produit un CD intitulé « Music with Brian: *Sing Sing Sing* », qui propose un éventail de chansons joyeuses que les enfants peuvent chanter et qui plaisent aussi aux parents. Les sujets abordés stimulent et favorisent l'apprentissage chez les jeunes. Le CD a connu un accueil extraordinaire.

« Jusqu'à maintenant, l'expérience a été très gratifiante, affirme-t-il. Mon groupe (ses machinistes et son équipe de sonorisation) et moi avons donné plus d'une centaine de spectacles au Canada et nous prévoyons nous produire aussi aux États-Unis et au Royaume-Uni. Nous en avons fait du chemin depuis la première prestation où j'étais seul sur scène avec ma guitare. »

En janvier 2009, Brian Morcombe a lancé un deuxième CD, *Can You Dance?*, en vente sur les sites Internet [www.musicwithBRIAN.com](http://www.musicwithBRIAN.com), iTunes, CD Baby ainsi que dans des magasins indépendants pour enfants.

« Le titre de CMA a eu une influence favorable sur l'aspect commercial de ma carrière de musicien pour enfants, soutient-il. Le Programme professionnel CMA m'a appris à faire face au changement. Je sens que j'ai l'expertise commerciale nécessaire pour établir et commercialiser ma propre entreprise. Mes connaissances et mes compétences de CMA me servent autant au bureau que dans mes activités liées à la musique. »

Brian Morcombe souligne que les conseils et les trucs que lui ont fournis ses collègues CMA pour développer son entreprise lui ont été particulièrement utiles. De plus, son entourage le plus proche — sa femme et ses enfants — lui a apporté un précieux soutien. Selon lui, sa famille a joué un rôle clé en atténuant le stress et les difficultés associés à la concrétisation de son rêve. Sa femme et ses enfants participent aussi activement au spectacle (ils distribuent souvent des porte-noms aux enfants dans l'auditoire) et à la planification. « Beaucoup de ces activités se déroulent durant les vacances — il y a bien longtemps que je suis parti en vacances. Heureusement pour ma famille (qui voyage souvent avec lui), ces tournées ressemblent souvent à des vacances. »

Le week-end, Brian Morcombe, en étroite collaboration avec sa femme Susan, psychologue associée et titulaire d'une maîtrise en psychologie du développement, écrit des chansons pour les jeunes enfants qui mettent l'accent sur des habiletés fondamentales du développement, par exemple les capacités cognitives, motrices, langagières, sociales, de la mémoire et de l'attention.

Même s'il lui faut parfois jongler pour concilier travail, musique et famille, Brian Morcombe est heureux et ne semble pas vouloir ralentir.

« Il y a des athlètes qui deviennent des gens d'affaires, tout comme il y a des gens talentueux et passionnés qui, comme moi, sont comptables, conclut-il. Nous nous appliquons non seulement à respecter nos engagements, mais aussi à réaliser nos rêves. Quiconque renonce à son rêve ne pourra jamais connaître toutes les gratifications que cela peut apporter. C'est une expérience incroyable. »

Arda Ocal est un rédacteur établi à Mississauga que l'on peut entendre sur les ondes de Rogers TV.



# D'un seul clic, obtenez des heures-crédits FPCPP de CMA Canada!

Grâce à nos cours en ligne, il est facile d'allier une expertise en comptabilité à des compétences de pointe en gestion, un gage de succès.

## Profitez de cette offre...

CMA Canada offre GRATUITEMENT à ses membres les cours suivants :

- ▶ Certificat en gestion stratégique
- ▶ L'ABC du commerce électronique – Niveau 1
- ▶ Présentation sur la protection des renseignements personnels
- ▶ Introduction au commerce international

## Maintenez votre avantage concurrentiel...

Inscrivez-vous à une gamme complète de cours dans des secteurs clés :

- ▶ Gestion
- ▶ Leadership
- ▶ Fonctions administratives
- ▶ Communications
- ▶ Avancement professionnel

## Enrichissez vos compétences professionnelles...

Voici quelques-uns des cours conçus par CMA Canada :

- ▶ Le tableau de bord équilibré
- ▶ Le réaménagement de la fonction financière
- ▶ La gestion stratégique des coûts
- ▶ L'analyse de la rentabilité de la clientèle

Chacun de ces cours de CMA Canada donne droit à 9 heures-crédits FPCPP.



**Comptables  
en management  
accrédités<sup>MC</sup>**

Inscrivez-vous aux cours en ligne dès aujourd'hui!  
[www.cma-canada.org/Formationenligne](http://www.cma-canada.org/Formationenligne)

Il suffit d'une connexion Internet pour avoir accès aux cours en tout temps. Utilisez votre numéro matricule pour vous inscrire.

Pour en savoir plus sur les tarifs de groupe, renseignez-vous auprès de notre partenaire de formation en ligne, par téléphone ou sur Internet.

vubiz.com | 1 866 468-8249





memberperks™

Aujourd'hui, nous avons une liste croissante de plus de 80 programmes de remises offertes sur tout, des ordinateurs et des repas aux chaussures et aux voyages, par des entreprises telles que...

**DELL**

**HENRY'S**

**Hertz**

**lenovo.**

**DORMEZ-VOUS?**

**SoftMoc**

commencez à  
économiser

ÉCONOMISEZ

<http://cma-canada.venngo.com>



# Une approche plus libérale et humaine du leadership

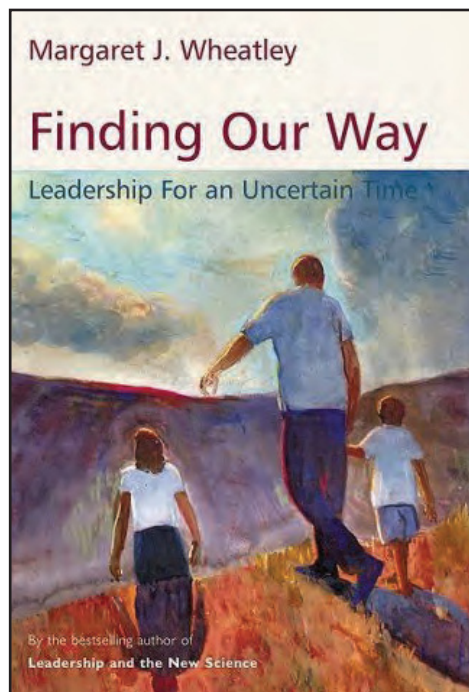
*Finding our Way — Leadership for an Uncertain Time*  
par Margaret J. Wheatley

Compte rendu de  
Patrick Buckley, CMA, Ph. D.

Serait-ce par la poésie que l'on exprime le mieux la complexité des organisations? On pourrait le croire en lisant l'ouvrage de Margaret Wheatley intitulé *Finding Our Way — Leadership for an Uncertain Time*. L'auteure, une consultante en organisation, propose une démarche novatrice qui stimule la réflexion; cette ex-professeure d'université a fondé le Berkana Institute, organisme sans but lucratif axé sur le perfectionnement du leadership humanitaire.

*Finding Our Way* fait la promotion d'une approche plus libérale et humaine du leadership, par opposition aux croyances mécanistes traditionnelles. Voici quelques observations sur le changement organisationnel : la participation au changement mène à l'obtention de résultats inédits, on réagit plus qu'on obéit aux consignes émanant de la direction et les entreprises saines, tels des organismes vivants, se portent mieux lorsque leurs composantes sont liées entre elles par la rétroaction.

Il est probable que dans les organisations à visage humain, on parvienne à résoudre les problèmes à l'amiable. Parmi les méthodes décrites par Margaret Wheatley, mentionnons la façon de disposer les chaises dans une salle : on commence par un cercle, pour passer à un carré,



puis à un demi-cercle et à un triangle. Le cercle apaise un groupe en conflit, particulièrement lorsque les participants prennent la parole à tour de rôle, car le contrôle est relayé autour du cercle. Le carré permet d'enrichir les résultats du groupe en favorisant des discussions fructueuses où les points de vue s'opposent : chacun des côtés du carré regroupe un point de vue différent. Le demi-cercle privilégie le renforcement de ce qui est connu et la prise de conscience de ce qui manque — la moitié à combler. Le triangle, avec un sommet ouvert, favorise la précision dans l'analyse de chaque résultat proposé par le groupe; le sommet ouvert, tel une cheminée, permet l'évacuation des mauvaises idées.

Ces méthodes de résolution de problèmes en groupe s'inscrivent dans

la gestion des connaissances au sein des entreprises à visage humain. La gestion des connaissances ne repose pas sur la technologie; elle est plutôt fondée sur des principes respectant les gens qui créent et partagent des connaissances. Une bonne gestion des connaissances facilite les processus de production de connaissances, qui sont souvent chaotiques et chronophages. Ces processus doivent inciter les gens à partager leurs réflexions. Les personnes doivent se sentir inspirées pour exécuter leur processus naturel de création et de partage de connaissances.

Les derniers chapitres de *Finding Our Way* donnent matière à réflexion aux activistes. Margaret Wheatley pose des questions sur l'écoute, le ralentissement de la cadence et le besoin de temps pour réfléchir. Les activistes doivent dépasser les limites imposées par la rectitude politique et mettre fin à leur silence et à leur aliénation. Fait intéressant, l'humain est la seule espèce dont le comportement est tel que sa disparition profiterait aux autres espèces. ▢

Patrick Buckley, CMA, Ph. D., est un analyste de systèmes en poste à Ottawa.



# Acheter et conserver : une stratégie toujours sensée

En période d'incertitude économique, il y a des avantages à acheter des actions, des obligations et des fonds communs de placement et à les conserver.

par Michael Low, CMA

Chaque fois que le marché boursier se replie et traverse une période difficile, comme ce fut le cas pendant une bonne partie de 2008, beaucoup d'investisseurs remettent en question leur stratégie, leurs choix de placement et la pertinence d'investir en pareille période.

Résultat : nombre d'entre eux paniquent, liquident leurs placements et se tiennent à l'écart jusqu'à ce que la conjoncture s'améliore.

Si le repli boursier vous incite à agir ainsi, vous auriez intérêt à vous arrêter, à prendre une grande respiration et à analyser la situation dans une perspective à long terme au lieu d'agir précipitamment. Pensez notamment à ce que peut rapporter un portefeuille diversifié d'actions, d'obligations et de fonds communs de placement de qualité.

**Tenter de « synchroniser le marché » en achetant des titres lorsque leurs cours sont bas et en les vendant lorsque leurs cours sont élevés est une méthode extrêmement complexe, que même les experts ne maîtrisent pas.**

Bien que la diversification ne garantisse pas de profit et ne protège pas contre les pertes, un portefeuille diversifié de placements à long terme dans des actions de sociétés de grande qualité est une méthode que bien des investisseurs ont mis en



pratique avec succès. Parmi eux, le légendaire Warren Buffet, qui a amassé l'une des plus grandes fortunes du monde en achetant des titres de qualité et pour les conserver sur une longue période.

## Mettre en œuvre la stratégie

Pourquoi la stratégie « acheter et conserver » convient-elle à tant de gens? Parce que, nonobstant le fait que le rendement passé n'est pas garant des résultats futurs, les marchés financiers évoluent généralement à la hausse. Ainsi, à longue échéance, les fluctuations temporaires des marchés ou des cours ont généralement un effet négligeable sur les titres de qualité.



À preuve, si vous liquidez vos placements lorsque les cours sont temporairement bas, vous raterez la hausse des cours qui suit souvent une chute de la Bourse. N'oubliez pas que les replis boursiers font partie du processus. D'après Ned Davis Research, Inc., entre 1948 et 2007, le TSX (indice non géré dans lequel on ne peut pas investir) a baissé en moyenne de 5 % ou plus une fois par année, de 10 % ou plus tous les deux ans et de 20 % ou plus tous les six ou sept ans.

Ainsi, au lieu de penser qu'une sévère correction boursière est un désastre qui n'arrive qu'une fois dans une vie et qu'« il a fallu qu'elle survienne » lorsque vous investissiez, n'oubliez pas que les reculs boursiers sont normaux, fréquents et, la plupart du temps, de courte durée. Et si vous êtes un investisseur à long terme, ces reculs permettent habituellement d'acheter des placements de qualité à bas prix.

Autre point à prendre en considération : il est facile pour les investisseurs qui achètent ou vendent des actions ou d'autres titres de le faire au mauvais moment. Tenter de « synchroniser le marché » en achetant des titres lorsque leurs cours sont bas et en les vendant lorsque leurs cours sont élevés est une méthode extrêmement complexe, que même les experts ne maîtrisent pas. En réalité, les gens ont plutôt tendance à acheter sous le coup de l'émotion lorsque les cours sont élevés et à vendre lorsqu'ils sont à leur plus bas.

George Santayana, philosophe bien connu, a écrit : « Ceux qui oublient le passé sont condamnés à le répéter ». En tant qu'investisseur, vous pouvez tirer parti de ces paroles de sagesse en retenant les leçons du passé et en demeurant calme devant les replis à court terme. En détenant des placements qui correspondent à votre degré de tolérance au risque, à votre horizon de placement et à vos objectifs à long terme, vous pouvez élaborer une stratégie qui vous permettra d'affronter n'importe quelle tempête qui s'abat sur les marchés financiers. »

Michael Low, CMA, ([Michael.low@edwardjones.com](mailto:Michael.low@edwardjones.com)), est conseiller financier chez Edward Jones à Toronto.



## La solution complète à vos besoins d'effectifs financiers.

**Robert Half** vous aidera à trouver les ressources financières optimales répondant à vos besoins temporaires, permanents et ponctuels pour maximiser votre productivité et rentabilité. Depuis plus de 60 ans, Robert Half est chef de file mondial en services de consultation et de dotation dans le domaine financier et la seule entreprise à vous offrir une solution complète.

*Robert Half International est le fier récipiendaire du Prix Reconnaissance d'Entreprise de CMA Canada.*

**Accountemps, Robert Half Finance et Comptabilité** ainsi que **Robert Half Management Resources** sont les chefs de file spécialisés en recrutement comptable et financier, respectivement pour des mandats permanents, temporaires et dans le cadre de projets.



# Robert Half®

MANDATS TEMPORAIRES / PROJETS / PERMANENTS

[accountemps.ca](http://accountemps.ca) • 1.800.803.8367

[roberthalf.ca](http://roberthalf.ca) • 1.800.474.4253

[roberthalfmr.ca](http://roberthalfmr.ca) • 1.888.400.7474



# L'authentification : au-delà des mots de passe

Les violations de renseignements personnels sont, pour la plupart, commises par des personnes qui ont obtenu accès, légitimement ou non, à des systèmes d'entreprise. Par conséquent, l'authentification et la surveillance des utilisateurs sont à la base de toute stratégie de protection de l'information.

par Jacob Stoller

Pour la plupart d'entre nous, les mots de passe constituent un mal nécessaire.

Pratiquement tout le monde est obligé de créer, mémoriser et mettre à jour ces séries de lettres et de chiffres. Dans le cas des entreprises, la tâche n'est pas moins fastidieuse : le service d'assistance technique doit répondre aux nombreuses demandes provenant d'utilisateurs qui ont oublié leurs mots de passe ou il faut rappeler constamment aux employés las de gérer leurs mots de passe qu'ils doivent éviter d'utiliser des combinaisons trop évidentes, du genre « motdepasse ».

Pourtant, dans la plupart des entreprises, le mot de passe reste, et de loin, le moyen le plus économique de s'assurer de l'identité des personnes et constitue donc, par défaut, un élément central de la stratégie d'authentification. « De façon générale, nous continuons d'employer des mots de passe, mais ce n'est pas parce qu'ils constituent la meilleure protection, explique Gary McIntyre, architecte en sécurité informatique à IBM Canada. En fait,



on peut dire qu'ils sont parmi les plus faibles mécanismes d'authentification. »

En effet, malgré son omniprésence, le mot de passe n'est qu'un moyen parmi tant d'autres: « On parle généralement de trois grands facteurs d'authentification, poursuit Gary McIntyre, que l'on résume souvent comme suit : quelque chose que vous savez, quelque chose que vous possédez et quelque chose que vous êtes. »





Les mots de passe appartiennent à la première de ces catégories, soit « quelque chose que vous savez » : l'utilisateur étant le seul à connaître son mot de passe, celui-ci devient un outil qui permet de valider l'identité. Dans la catégorie « quelque chose que vous possédez », il pourrait s'agir de la clé de votre demeure, une simple carte d'accès ou un dispositif électronique, tel un jeton ou une carte à puce. La catégorie « quelque chose que vous êtes » représente le mode d'authentification le plus évolué du point de vue technologique; il consiste à identifier la personne au moyen d'une caractéristique physique, comme une empreinte digitale.

**« Les mots de passe sont faciles à deviner, ils ne sont pas aléatoires et un pirate peut les découvrir assez facilement, car il se peut qu'ils soient consignés quelque part et divulgués de multiples façons. »**

De par leur nature, les mots de passe offrent une faible protection, car nul n'a besoin de matériel ni de connaissances spécialisés pour les subtiliser, d'où leur niveau de risque élevé. « Les mots de passe sont faciles à deviner, ils ne sont pas aléatoires et un pirate peut les découvrir assez facilement, car il se peut qu'ils soient consignés en quelque part et divulgués de multiples façons », affirme Gary McIntyre.

Mais le principal problème des mots de passe demeure la charge qu'ils imposent aux utilisateurs. Comme l'explique Ann Cavoukian, commissaire à l'information et à la protection de la vie privée de l'Ontario, « la vie moderne fait en sorte que tout le monde est fort occupé, et la plupart des gens

utilisent un nombre limité de mots de passe, car ils peuvent les mémoriser; ils les modifient parfois tous les mois, parfois pas du tout. Je crois que d'ici cinq à dix ans, le mot de passe ne sera plus qu'une relique du passé, car il aura été remplacé par un recours croissant à deux ou même trois facteurs d'authentification. »

L'authentification multifactorielle, c'est-à-dire le recours simultané à plusieurs facteurs, est un élément fondamental des systèmes d'authentification solides. *Le nec plus ultra* consisterait donc à conjuguer les trois facteurs : quelque chose que je connais (mot de passe), quelque chose que je possède (carte à puce) et quelque chose que je suis (empreinte digitale).

De tels systèmes seraient cependant très coûteux. Les entreprises devront investir non seulement dans l'achat de cartes, mais aussi de lecteurs, de numériseurs et de systèmes informatiques connexes, ainsi que dans la gestion et la maintenance de tels systèmes. « Le problème que posent toutes ces solutions, c'est essentiellement leur coût, de sorte qu'il faut d'abord s'interroger sur la nature du risque dont on veut se protéger », de dire Gary McIntyre.

Or les coûts de la technologie baissent à mesure qu'elle évolue. Ainsi, la technologie des cartes intelligentes est en plein essor, principalement en raison de son implantation généralisée dans le secteur du commerce de détail. L'utilisation du téléphone — cellulaire ou fixe — comme dispositif d'authentification est une autre nouvelle tendance qui devrait permettre de réduire les coûts. « Le téléphone peut constituer un excellent second facteur d'authentification, affirme Gary McIntyre, car tout le monde en a un. Par exemple, si je vous permets de vous connecter d'abord au moyen d'un mot de passe, je peux ensuite vérifier votre identité en acheminant un message à votre téléphone et en vous demandant de l'entrer. » Bon nombre de cellulaires sont déjà munis de cartes à puce, et l'on trouve aisément sur le marché des jetons électroniques, qui sont de petits logiciels que l'on peut installer sur un téléphone ou un portable.

Le facteur « quelque chose que je suis » est sans doute le mode d'authentification le plus irréfutable. En effet, les empreintes digitales ou les détails uniques de l'iris sont des données indissociables de la personne : l'utilisateur n'a donc plus besoin de transporter quoi que ce soit. Cela soulève toutefois certaines inquiétudes quant à la vie privée. Comme l'explique Gary McIntyre, « l'acceptation par les utilisateurs est



généralement difficile, notamment à cause du stockage des renseignements que l'utilisateur considère comme très personnels et qui concernent ses propres caractéristiques biométriques. Par ailleurs, il faut absolument que les entreprises réalisent qu'il est impossible de remplacer des données biométriques : par exemple, si quelqu'un les volait, il serait impossible d'en obtenir de nouvelles. »

## **De par leur nature, les mots de passe offrent une faible protection, car nul n'a besoin de matériel ni de connaissances spécialisés pour les subtiliser, d'où leur niveau de risque élevé.**

L'une des vulnérabilités d'un système biométrique a trait au stockage des données biométriques d'un certain nombre de personnes dans une même base de données, celle-ci étant consultée chaque fois que le système vérifie la concordance en vue d'autoriser l'accès. Ce mode d'accès de type « un à plusieurs » signifie que les caractéristiques biométriques d'une personne peuvent être extraites de la base de données chaque fois que quelqu'un veut accéder au système. En stockant les données biométriques dans une base de données unique, comme une carte à puce, on élimine cette vulnérabilité. « Cette méthode d'authentification par comparaison biunivoque, explique Ann Cavoukian, permet d'utiliser des données biométriques tout en préservant la confidentialité, car elle se résume à comparer les caractéristiques biométriques réelles à une représentation. »

On consacre par ailleurs des efforts importants à renforcer la protection. « Nous travaillons activement en collaboration avec diverses

entreprises à mettre au point ce que nous appelons le cryptage biométrique, poursuit Ann Cavoukian. C'est ce qui se fait de mieux dans le domaine de la biométrie, car ce procédé permet d'utiliser une donnée biométrique, par exemple l'empreinte d'un doigt, pour crypter d'autres données. Ainsi, on ne retient que ce NIP ou cette chaîne alphanumérique à cryptage biométrique, et c'est cet échantillon que le système compare à vos caractéristiques biométriques réelles. L'avantage de ce procédé tient au fait que si un pirate parvenait à découvrir cette clé biométrique, il n'aurait pas pour autant accès à votre modèle biométrique : il n'obtiendrait alors qu'un NIP ou une chaîne alphanumérique non significative que vos données biométriques ont servi à crypter. »

Peu importe le degré de perfectionnement que pourront atteindre les technologies, il faudra toujours gérer les données recueillies lors du processus d'authentification et surveiller étroitement les activités des utilisateurs lorsqu'ils sont en ligne. Selon un rapport du Bureau du commissaire à l'information et à la protection de la vie privée de l'Ontario, c'est à cet égard que la plupart des entreprises présentent des lacunes. « Les pratiques internes des organisations étaient faibles sur le plan de la gestion de l'information », affirme Ann Cavoukian. La démarche d'authentification doit prendre en compte divers aspects tels que les activités identifiantes de l'utilisateur, le cloisonnement des renseignements personnels, l'attribution des permissions et des droits d'accès, ainsi que la détection. « On doit disposer de méthodes très crédibles permettant de détecter les anomalies d'accès et les manipulations de données, ajoute-t-elle. Comment pourra-t-on régler les problèmes d'intrusion si on ne dispose pas de moyen de les détecter ni de les prendre en main? »

Pour ce qui est des mots de passe, il ne semble pas qu'ils soient en voie de devenir obsolètes — du moins à court terme. Pour l'heure, Ann Cavoukian offre les conseils suivants : « Voici une astuce que j'utilise moi-même. Si vous maîtrisez une langue seconde, choisissez le même mot dans les deux langues et faites-en votre mot de passe. Pour ma part, j'ai l'avantage d'être Arménienne. J'utilise donc un mot anglais et son équivalent arménien, et je modifie cette combinaison tous les mois. » n

Jacob Stoller ([jacob@stollerstrategies.com](mailto:jacob@stollerstrategies.com)) est un auteur et chercheur indépendant établi à Toronto.

# Marché



**Franchise de services de comptabilité, fiscalité et de paie.**  
**Chef de file depuis 1966, avec 400 cabinets.**

**VOULEZ-VOUS DÉMARRER VOTRE PROPRE CABINET ?**  
 Padgett vous offre une alternative rassurante aux défis que représente le démarrage de votre entreprise.

Dès que vous démarrerez votre cabinet, vous aurez accès à des systèmes et à des techniques de marketing qui ont déjà fait leur preuve.

Vous pouvez compter sur notre programme de formation de qualité supérieure; une équipe d'encadrement et de soutien fiable; ainsi qu'à nos systèmes à la fine pointe de la technologie.

Pour information appelez 1-800-665-4520, poste 223



Postes de niveau intermédiaire à senior uniquement

FINANCE . COMPTABILITÉ . GESTION  
 1-888-JOBWINGS



**Pour franchir la ligne qui sépare ce qui est possible de ce qui ne l'est pas, il y a une seule et unique règle : NE PAS SE FIXER DE LIMITES**

*Credo de CMA Canada*

Influencez les lecteurs du magazine CMA Management. Ils sont plus de 83 000\*.



La créativité et l'imagination sont de puissants outils. Faites-les travailler pour vous en appelant Dovetail Communications Inc. au 905 886 6640.

(\*Source : Sondage de 2006 auprès du lectorat 1,77 lecteur par exemplaire)

Beth Kukkonen (bkukkonen@dvetail.com) ou Robyn Cooper (rcooper@dvetail.com)

**LE MANAGEMENT SANS LIMITES**

Liste des annonceurs	
Meloche Monnex www.MelocheMonnex.com/smac	<b>4<sup>e</sup> couv.</b> 866-269-1371
Banque Nationale www.bnc.ca/paie	<b>7</b> 800-361-8688
Robert Half Finance et Comptabilité www.roberthalf.com	<b>11</b> 800-474-4253
Robert Half Management Resources www.rhmr.com	<b>39</b> 888-400-7474
Staedtler www.staedtler.ca	<b>3<sup>e</sup> couv.</b> 800-448-4342



# La comptabilité analytique allemande convient-elle à votre entreprise?

La mondialisation des affaires oblige les comptables à savoir qu'il existe d'importantes méthodes comptables qui diffèrent de celles appliquées dans leur propre pays.

par Kris Portz et John C. Lere

Il importe pour le comptable de connaître et de comprendre les différentes méthodes comptables existantes — et ce, pour plusieurs raisons. Premièrement, s'il occupe un poste dans une filiale d'une multinationale étrangère, les méthodes appliquées dans cette filiale peuvent être celles de la société mère. Deuxièmement, si le comptable travaille pour une multinationale ayant une filiale en pays étranger, il peut lui être utile de connaître les méthodes appliquées dans ce pays si celles-ci diffèrent de celles employées couramment dans le pays de la société mère et qu'elles semblent bien fonctionner dans le pays étranger. Troisièmement, le comptable peut juger approprié d'appliquer dans sa propre entreprise certaines méthodes d'un pays étranger.

## Qu'est-ce que la GPK?

L'Allemagne applique une méthode de comptabilité analytique bien définie et fort répandue, appelée *Grenzplankostenrechnung* (ou GPK), et son succès suscite l'intérêt à l'échelle internationale depuis quelque temps. La méthode repose notamment sur quatre caractéristiques des centres de coûts :

- 1 la définition des centres de coûts,
- 1 les mesures appropriées des extraits (ou résultats) des centres de coûts,
- 1 la classification des coûts des centres de coûts, et
- 1 l'attribution des responsabilités aux gestionnaires des centres de coûts.

Pour qu'une unité organisationnelle soit un centre de coûts selon la GPK, il faut que ses extraits



puissent être évalués à l'aide d'une mesure unique, permettant de décrire les activités du centre de coûts en question.

Étant donné qu'une seule mesure des extraits doit en décrire les activités, le centre de coûts a en général un champ d'action circonscrit. Par conséquent, sous le régime de la GPK, les centres de coûts sont habituellement de taille plutôt modeste et ne comptent souvent que quelques employés. De plus, une entreprise qui applique la GPK renferme généralement un très grand nombre de centres de coûts. Deux critères servent de guide dans la sélection de la mesure appropriée des extraits d'un centre de coûts :

- 1 la mesure est représentative des extraits du centre de coûts, et
- 1 la mesure des extraits a un lien avec la consommation des ressources.

Pour qu'un centre de coûts soit assez bien circonscrit de manière qu'une mesure unique des extraits soit représentative de son fonctionnement, une entreprise qui applique la GPK peut choisir, par exemple, un centre de coûts



dont la fonction consiste dans la mise en course des machines. Pour un centre de coûts de cette nature, une mesure justifiée des extrants pourrait être le nombre d'heures consacrées à la mise en course des machines ou le nombre de mises en course réalisées.

Il existe une distinction importante entre la GPK et la comptabilité par activités (CPA) : les mesures de la GPK sont représentatives des extrants du centre de coûts, alors que les mesures de la CPA sont représentatives des inducteurs de coûts des activités. Par conséquent, les mesures qui conviennent à la CPA ne conviennent pas nécessairement à d'autres contextes.

Compte tenu de l'importance accordée à la consommation des ressources, certaines mesures représentatives des extrants d'un centre de coûts peuvent ne pas avoir la même pertinence dans le contexte de la GPK. Ainsi, une mesure des extrants d'un centre de coûts, comme le nombre de mises en course, peut ne pas convenir à l'évaluation des extrants si elle n'est pas liée aussi étroitement à la consommation des ressources que d'autres mesures pourraient l'être. Si les mises en course effectuées par le centre de coûts présentent des différences — certaines d'entre elles exigeant plus de temps, par exemple —, il se peut qu'une mesure comme les heures de mise en course corresponde davantage à la consommation de ressources. Le cas échéant, les heures de mise en course auront sans doute préséance sur le nombre des mises en course pour mesurer les extrants du centre de coûts.

La classification des coûts selon leur nature proportionnelle ou fixe dans les centres de coûts est une troisième caractéristique fondamentale de la GPK. Les coûts d'un centre de coûts sont réputés proportionnels lorsqu'une augmentation (une diminution) des extrants du centre de coûts entraîne une augmentation (une diminution) proportionnelle des coûts. Les coûts qui ne sont pas proportionnels sont considérés comme fixes. Cette classification a deux conséquences importantes touchant l'application de la méthode :

- <sup>1</sup> elle risque de limiter les possibilités de contrôle des coûts que les cadres peuvent envisager, et
- <sup>1</sup> elle est le reflet d'une concentration sur les décisions à court terme.

En se concentrant uniquement sur les coûts qui varient en fonction de l'évolution des extrants, on risque

de laisser passer d'importantes occasions de contrôle des coûts. Par exemple, ainsi que le reconnaît la CPA, certains coûts qui ne varient pas en proportion d'une mesure des extrants varient avec les activités. Sachant que les coûts varient en fonction des activités liées aux lots et des activités de soutien aux produits, on peut donc les contrôler. La GPK étant axée sur les coûts qui varient en proportion des extrants du centre de coûts, les leviers permettant de contrôler les coûts sont probablement moins nombreux que sous le régime de la CPA.

La GPK peut toutefois compenser d'une certaine façon, parce que le champ d'action des centres de coûts est circonscrit. Il est toujours possible de créer des centres de coûts distincts tenant compte de ces autres mécanismes de contrôle des coûts. Par exemple, plutôt qu'un centre de coûts englobant la mise en course des machines et l'emploi des machines pour perforer une pièce, l'entreprise qui applique la GPK peut créer deux centres de coûts : l'un pour la mise en course et l'autre pour la perforation des pièces.

La distinction faite entre les coûts proportionnels et fixes révèle également que la GPK privilégie la prise de décisions à court terme. L'opportunité d'instaurer un système de GPK peut donc dépendre de la nature des décisions que l'entreprise attend de ses cadres.

La dernière caractéristique fondamentale de la GPK est liée à l'attribution des responsabilités aux gestionnaires des centres de coûts. Cette attribution comporte deux éléments indispensables à la compréhension de la GPK.

La responsabilité de la gestion des coûts d'un centre est attribuée à un seul gestionnaire qui peut, par ailleurs, assumer la responsabilité de plus d'un centre de coûts.

Il incombe au gestionnaire de voir à ce que les coûts soient ajustés en fonction des variations des extrants du centre de coûts.

Bien que le principe selon lequel un seul gestionnaire doit être responsable d'un centre de coûts ne soit pas exclusif à la GPK, la possibilité qu'un même gestionnaire puisse assumer la responsabilité de plus d'un centre de coûts est peut-être plus caractéristique de la GPK, sinon propre à celle-ci.

L'importance donnée à l'ajustement des coûts proportionnels en fonction des variations des extrants amène le gestionnaire à concentrer ses efforts et son attention sur une tâche : réagir à cette variation. Il est donc possible que les coûts réagissent plus aux variations des extrants du centre de coûts selon la GPK que dans les systèmes où le gestionnaire assume des responsabilités plus étendues, moins strictement définies.

Bien qu'il soit généralement souhaitable de se concentrer sur l'ajustement des coûts en réaction aux variations des extrants, un champ d'action aussi étroit risque de limiter les possibilités de contrôle des coûts par les gestionnaires. Ainsi, une réduction des coûts des centres de coûts peut résulter de la diminution de leurs extrants si la taille des lots est augmen-



tée. Les interdépendances peuvent servir à comprimer les coûts lorsqu'il est possible de réduire les coûts globaux de deux centres de coûts grâce à une diminution des coûts du centre qui assure la mise en course des machines et à une diminution plus importante encore des coûts du centre qui perfore les pièces. L'importance donnée aux coûts de chaque centre peut être si grande que le gestionnaire du centre ne constatera même pas l'existence de cette possibilité.

### **Jusqu'à quel point les différences entre l'Allemagne et le Canada important-elles?**

Bien que la durabilité et le succès de la GPK en Allemagne lui confèrent une crédibilité considérable, il faut se demander si les différences entre l'Allemagne et le Canada sont telles qu'elles pourraient avoir une incidence sur l'efficacité de la méthode. La culture et la formation, en particulier, présentent des différences majeures susceptibles d'avoir des répercussions directes sur l'efficacité de la GPK au Canada.

La culture d'un pays peut influencer sur l'efficacité des pratiques de contrôle de gestion. Bien que plusieurs chercheurs se soient penchés sur les différences culturelles, l'une des études les plus complètes sur la question est celle de Geert Hofstede. Les travaux du professeur Hofstede montrent que les valeurs liées à la culture et au travail ne sont pas universelles. Geert Hofstede différencie les cultures sous cinq aspects : l'éloignement du pouvoir, l'individualisme ou le collectivisme, la masculinité ou la féminité, l'esquive de l'incertitude, et le dynamisme confucianiste.

La principale différence culturelle entre l'Allemagne et le Canada est le niveau de tolérance à l'incertitude et à l'ambiguïté au sein de la société — ce que le professeur Hofstede appelle l'« esquive de l'incertitude ». L'Allemagne se classe parmi les pays fortement enclins à esquiver l'incertitude, alors que le Canada se classe parmi les pays peu enclins à esquiver l'incertitude. Dans les pays fortement enclins à esquiver l'incertitude, la tolérance à l'incertitude et à l'ambiguïté est généralement faible, et l'on privilégie les structures, la précision et l'ordre. Ces pays instaurent donc des lois, des règles, des règlements et des mécanismes de contrôle afin de réduire l'incertitude et l'ambiguïté. Dans les pays peu enclins à esquiver l'incertitude, en revanche, l'incertitude et l'ambiguïté suscitent moins

d'inquiétude et l'on accepte davantage la flexibilité, ce qui donne une société moins axée sur les règles et plus tolérante au changement.

La forte tendance à esquiver l'incertitude qui caractérise la culture allemande se manifeste dans les principales caractéristiques de la GPK. Les centres de coûts étroitement définis de la GPK, dans lesquels les gestionnaires sont chargés de contrôler les coûts proportionnels, permettent à ces derniers d'acquérir une très grande compétence dans la gestion d'activités étroitement ciblées dont les résultats sont répétitifs. Une telle structure tend à réduire l'incertitude et l'ambiguïté auxquelles le gestionnaire fait face.

Cette forte tendance à esquiver l'incertitude se traduit également par une prédilection pour l'accomplissement d'un ensemble de tâches. Chaque centre de coûts étant défini par une seule mesure des extrants, les gestionnaires ont des rôles bien déterminés à l'intérieur de ces centres et peuvent se concentrer sur les tâches qui leur sont attribuées, des tâches répétitives, uniformes et prévisibles. Cette situation a aussi tendance à réduire l'incertitude et l'ambiguïté auxquelles font face les gestionnaires.

Dans une culture peu encline à esquiver l'incertitude, les gestionnaires préfèrent généralement moins de structure et plus de flexibilité. Ils sont souvent invités à collaborer avec d'autres services pour améliorer la productivité et l'efficacité.

Certains aspects du système d'éducation en Allemagne peuvent également avoir une incidence sur l'opportunité d'opter pour la GPK. Les jeunes Allemands reçoivent une formation de travailleurs spécialisés dans l'exécution de tâches précises grâce à des programmes d'apprentissage. Stages et formation en milieu de travail et cours théoriques alternent pendant la durée de leur apprentissage. Au terme de cette période, ils reçoivent une attestation à laquelle ils attachent une grande valeur et qui leur inspire un sentiment de fierté professionnelle. Les gestionnaires allemands supervisent donc des employés hautement compétents, spécifiquement formés pour les postes qu'ils occupent. Les gestionnaires eux-mêmes reçoivent généralement une formation d'experts techniques. Ils acquièrent habituellement leurs compétences en gestion en usine.

### **La méthode allemande de comptabilité analytique convient-elle à votre entreprise?**

Pour répondre à cette question, il faut bien saisir les quatre caractéristiques de la méthode allemande de comptabilité analytique. De plus, il importe de reconnaître que la culture d'un pays et la nature de la formation en gestion qui y est offerte peuvent jouer un rôle dans l'évaluation de l'efficacité de la GPK. Enfin, les entreprises qui envisagent la mise en œuvre de la GPK doivent prendre en considération la nature des décisions qu'ils attendent des gestionnaires des centres de coûts. ▀

Kris Portz, Ph.D., CPA (inactif), est professeur agrégé de comptabilité à la St. Cloud State University, à St. Cloud (Minnesota). John C. Lere, Ph.D., est professeur de comptabilité, également à la St. Cloud State University, à St. Cloud (Minnesota).

# Surligne sans maculage! Textsurfer® classic



## Surligneur Textsurfer® classic

Peu importe que nous parlions de textes écrits à la main ou d'impressions à jet d'encre, de télécopie ou de photocopie... Textsurfer® classic surligne d'une façon nette et sans maculage. Disponible en 7 couleurs.

 **STAEDTLER®**  
votre inspiration!



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

# ASSURANCES HABITATION ET AUTO DE GROUPE

pour les membres de CMA Canada



## SIMPLIFIEZ-VOUS LA VIE AVEC DE BONNES PROTECTIONS... ET ENCORE PLUS GRÂCE À DES TARIFS DE GROUPE!

En tant que membre de **CMA Canada**, vous pouvez **ÉCONOMISER** sur vos assurances habitation et auto grâce à des **tarifs de groupe avantageux**, tout en profitant de **produits de haute qualité** et d'un **service exceptionnel**.

En tant que chef de file de l'assurance habitation et auto de groupe, nous offrons un large éventail de produits innovateurs. Ainsi, vous obtenez à coup sûr les protections qui conviennent le mieux à vos besoins particuliers et en prime... la tranquillité d'esprit!

Programme d'assurance recommandé par :



**Assurance**  
Meloche Monnex

Demandez une soumission et courez la chance de

**GAGNER**  
1 DES 4 VOYAGES DE RÊVE\*  
vers la destination de votre choix!  
(OU 15 000 \$ COMPTANT)

ÉCONOMISEZ GRÂCE À DES  
TARIFS DE GROUPE AVANTAGEUX  
[MelocheMonnex.com/smac](http://MelocheMonnex.com/smac)

**1 866 269 1371**

(Du lundi au vendredi, de 8 h à 20 h)

Le programme d'assurances habitation et auto de TD Assurance Meloche Monnex est souscrit par SÉCURITÉ NATIONALE COMPAGNIE D'ASSURANCE. Il est distribué par Meloche Monnex assurance et services financiers inc. au Québec et par Meloche Monnex services financiers inc. dans le reste du Canada.

En raison des lois provinciales, notre programme d'assurance auto n'est pas offert en Colombie-Britannique, au Manitoba et en Saskatchewan.

\***Aucun achat requis.** Le concours se termine le 16 janvier 2010. Réponse à une question d'habileté requise. Les chances de gagner dépendent du nombre d'inscriptions admissibles reçues. Le règlement complet du concours est disponible sur le site [MelocheMonnex.com](http://MelocheMonnex.com).

Meloche Monnex<sup>®</sup> est une marque de commerce de Meloche Monnex inc.

TD Assurance est une marque de commerce de La Banque Toronto-Dominion, utilisée sous licence.