

CMA magazine

LA VOIX DE LA COMPTABILITÉ DE MANAGEMENT
WWW.CMAMAGAZINE.CA



JANVIER-FÉVRIER 2012

Recruter grâce aux médias sociaux
Gérer une main-d'œuvre multigénération
À la conquête des dragons
Se préparer aux entrevues avec les médias



Perspectives 2012

Attachez vos ceintures

Le stress des vacances?
Gérer son absence

Comment devancer
le virage technologique

Un départ futé pour votre avenir financier



Programme d'assurance vie et maladie pour les membres de CMA Canada

Si vous êtes en début de carrière, songez à prendre quelques instants pour souscrire une couverture adéquate qui protégera votre actif, vous fera économiser et contribuera à vous éviter des revers financiers qui pourraient avoir un impact durable sur votre avenir financier.

Adhérez au Programme d'assurance vie et maladie de CMA Canada pour bénéficier d'une précieuse protection offerte par la Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie moyennant des tarifs de groupe abordables.

Protégez votre revenu avec l'assurance Invalidité de longue durée

Si un accident ou une maladie vous empêche de travailler, l'assurance Invalidité de longue durée prévoit une prestation mensuelle qui vous aide couvrir vos factures, vos remboursements de prêts et vos autres engagements financiers.

La couverture proposée par CMA Canada est automatiquement assortie de nombreux avantages à valeur ajoutée qui sont offerts par la Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie :

- Couverture des primes si vous êtes invalide durant plus de 90 jours
- Assurabilité future et possibilité de majorer la couverture sans avoir à fournir de renseignements médicaux additionnels
- Couverture entre deux emplois
- Couverture du conjoint pendant trois mois si vous décédez pendant que vous êtes invalide

Si vous adhérez dans les 45 jours suivant l'acquisition de votre titre de CMA, vous êtes admissible à une prestation Invalidité de longue durée pouvant aller jusqu'à 1 000 \$ par mois, sans avoir à fournir d'attestation de bonne santé! *

Honorez vos obligations avec l'assurance-vie temporaire

Quel que soit votre âge ou votre état matrimonial, vous devriez avoir suffisamment d'assurance-vie pour couvrir votre prêt hypothécaire, vos autres emprunts et dettes, et les frais d'un service funéraire de base.

CMA Canada vous donne la possibilité d'obtenir jusqu'à 750 000 \$ d'assurance-vie temporaire par l'intermédiaire de la Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie.

- L'assurance est également offerte pour votre conjoint
- Transformez jusqu'à 200 000 \$ de couverture si vous cessez d'être membre CMA
- Vous pouvez souscrire une garantie additionnelle qui vous permet d'augmenter votre couverture sans avoir à remplir de nouveau les conditions d'admissibilité si vous venez à vous marier, à avoir un enfant ou à atteindre un âge déterminé

Si vous adhérez dans les 45 jours suivant l'acquisition de votre titre de CMA, vous et votre conjoint (si vous avez moins de 40 ans) êtes automatiquement admissibles à une assurance-vie temporaire de 50 000 \$.

Prenez soin de votre santé avec l'assurance-maladie complémentaire et l'assurance dentaire

L'assurance-maladie complémentaire et l'assurance dentaire réduisent les frais à payer de votre poche lorsque vous recevez des soins médicaux de routine ou d'urgence qui ne sont pas couverts par les régimes de l'État - et elles vous aident à rester en bonne santé pour profiter de la vie et de votre carrière qui débute.

Songez aussi à l'assurance Décès et mutilation accidentels, qui prévoit le versement d'un capital si vous décédez ou si vous perdez l'usage d'un membre, de la vue ou de l'ouïe à la suite d'un accident.

Adhérez dès aujourd'hui!

Composez le 1 800 669 7921, ou le 416 408 7390 si vous appelez de Toronto. Renseignez-vous sur les offres spéciales pour les nouveaux CMA.

* Certaines restrictions ou limitations peuvent s'appliquer.



Comptables
en management
accréditésSM

Financière
Sun Life

**LA SOCIÉTÉ DES COMPTABLES EN
MANAGEMENT DU CANADA**

1400 – 1 Robert Speck Pky.
Mississauga (Ontario) L4Z 3M3
905 949-4200
www.cma-canada.org

**DIRECTRICE DES PUBLICATIONS
ET RÉDACTRICE EN CHEF**

Mara Gulens
905 949-3126 mgulens@cma-canada.org

ASSISTANTE D'ÉDITION

Kim Pittaway

RÉVISEUR

R. Franklin Carter

RÉDACTRICE, RECHERCHE

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

CONCEPTION GRAPHIQUE ET PRODUCTION

Hambly & Woolley Inc. 416 504-2742
hamblywoolley.com

SERVICES DE TRADUCTION

Hélène Arsenault, Michelle Gosselin, Ruth Samson
514 878-1105 traduction@cma-canada.org

MARKETING ET COMMUNICATIONS

Cindy Ruocco
905 949-3116 cruocco@cma-canada.org

COLLABORATEURS

Gabrielle Bauer, Luigi Benetton, Patrick Buckley,
Jennifer Campbell, Frank Ciannella, Jennifer Dawson,
John Harris, Carsten Hilker, Jaclyn Law, Paul Lima,
John Lorinc, Norman Sheehan, Jacob Stoller,
Lianne Thompson, Denise Zaporzan

CHARGÉS DE COMPTE

Online Magazine Marketing
473 Kingswood Rd., Toronto (Ontario) M4E 3P4
Martin White
416 726-7435 marty.white@sympatico.ca
Gwen Dunant
416 778-4954 gwendunant@rogers.com
Télécopieur : 416 778-4954

TIRAGE ET ADMINISTRATION

Pour les demandes de renseignements et les avis de changement d'adresse,
s'adresser à Suzanne Maunder par téléphone au 905 949-3127 ou par
courriel à l'adresse smaunder@cma-canada.org.

CMA magazine est publié six fois l'an par La Société des comptables en
management du Canada (CMA Canada). Les articles et les annonces
publicitaires publiés ne reflètent pas nécessairement les opinions de
CMA Canada.

© La Société des comptables en management du Canada, 2011. Tous droits
réservés. Aucun extrait de la présente 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 La
Société des comptables en management du Canada ou l'obtention d'une
licence d'Access Copyright. Pour obtenir une licence, visitez le site à l'adresse
www.accesscopyright.ca ou composez le 1 800 893-5777.

ABONNEMENTS

Membres : 15 \$ (TVH en sus)
Non-membres : 15 \$ (TVH en sus)
États-Unis : 40 \$ (monnaie américaine seulement)

EXEMPLAIRES NON LIVRÉS

Postes Canada : retourner les exemplaires non livrés à CMA magazine
1400 – 1 Robert Speck Pky., Mississauga (Ontario) L4Z 3M3

Les produits et services mentionnés dans CMA magazine ne sont ni
commandités ni parrainés par CMA Canada ou ses sociétés ou l'Ordre affiliés.
Pour obtenir plus de renseignements sur ces produits et services, veuillez
communiquer directement avec les annonceurs.

Imprimé au Canada par Ironstone Media.
www.ironstonemedia.com

Envois de publications canadiennes – Convention de vente n° 40064728
Port payé à Toronto
Répertorié dans l'Index de périodiques canadiens. ISSN 1926-4550



Quelques jours à peine avant que l'on mette sous presse,

en parcourant les pages du présent magazine, je constate qu'il s'articule autour de la gestion – du changement, de votre temps, de votre carrière.

Pour le premier numéro d'une nouvelle année qui s'annonce à la fois exaltante, préoccupante et remplie de questions, voilà qui ne saurait mieux tomber!

La fusion des trois ordres comptables du pays verra-t-elle enfin le jour? L'économie cessera-t-elle de jouer aux montagnes russes? Voilà quelques-unes des questions sur lesquelles se penche **John Lorinc** dans son article « Perspectives 2012 : que nous réserve l'avenir? » (p. 22).

Comment s'y retrouver dans toutes ces expressions que l'on entend partout dans le domaine des TI : informatique en nuage, applications mobiles, intégration des données? L'article intitulé « Les TI : guide de survie 2012 » de **Jacob Stoller** (p. 26) vous y aidera.

Le reste du numéro traite également d'autres enjeux possibles, comme affronter les journalistes cherchant à vous soutirer des renseignements (p. 32) ou éviter les faux pas sur les médias sociaux (p. 34).

L'article « Prendre le large l'esprit en paix » (p. 18) propose des conseils pour bien préparer ses vacances. Vous rappelez-vous du mot de la rédaction du numéro précédent? Nous traitons du « monopole de la suractivité »; vous conviendrez qu'il s'agit là de conseils fort utiles. Une lecture également enrichissante si vous avez du mal à profiter d'autres temps de pause plus près du quotidien, comme l'heure du lunch ou la fin de semaine.

Vous, comment gèrerez-vous votre année 2012? Et comment pouvons-nous vous aider à le faire plus efficacement?

Nous espérons que nos observations – nos articles et nos ressources – vous encourageront, vous donneront plus de moyens d'agir et vous inciteront à vous mobiliser devant les défis et les occasions que nous réserve la nouvelle année.

Comme toujours, n'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires et de ce que vous aimeriez retrouver dans nos pages. Nous sommes à l'écoute.

Et désormais, vous pouvez nous suivre sur Twitter (@CMAmagazine).

Bonne lecture, et bonne année!

Mara Gulens

Directrice des publications
et rédactrice en chef
mgulens@cma-canada.org





VOS CLIENTS SONT-ILS PRÊTS À **EXPLOITER DE NOUVEAUX MARCHÉS ?**

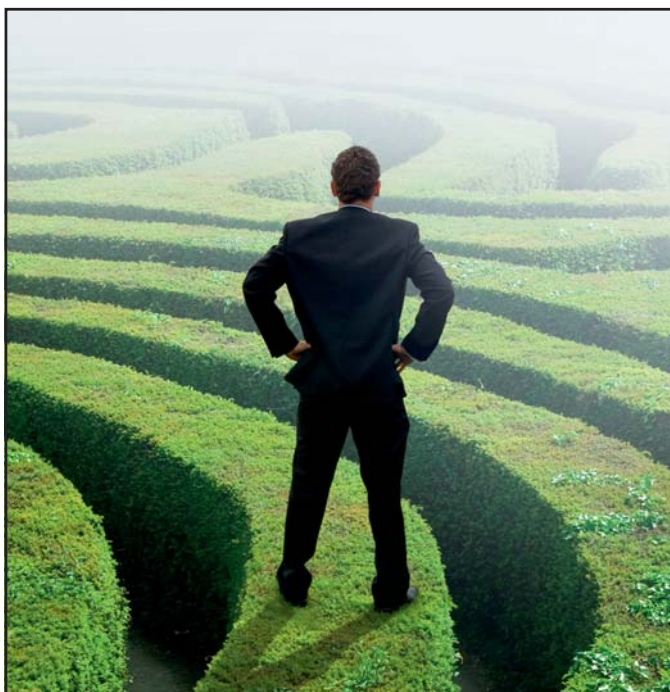
À la BDC, nous offrons à vos clients des solutions innovatrices pour les aider à faire leur entrée sur de nouveaux marchés. Nos services de consultation et de financement œuvrent de concert pour offrir aux entrepreneurs des solutions sur mesure qui pourraient inclure du financement couvrant leurs besoins en fonds de roulement, de l'assistance personnalisée et des conseils stratégiques. Voilà toute la flexibilité et l'expertise dont ils ont besoin pour miser sur de nouveaux marchés et assurer la croissance de leur entreprise, à leur rythme.



FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION

www.bdc.ca/nouveauxmarches

Canada



Nous voyons où les salaires financiers s'en vont avant qu'ils y arrivent.



Contactez-nous afin d'obtenir votre exemplaire gratuit du *Guide salarial 2012*.

accountemps.ca
roberthalffinance.ca
roberthalfmr.ca

1.800.803.8367

 **Robert Half**[®]

L'excellence en recrutement spécialisé

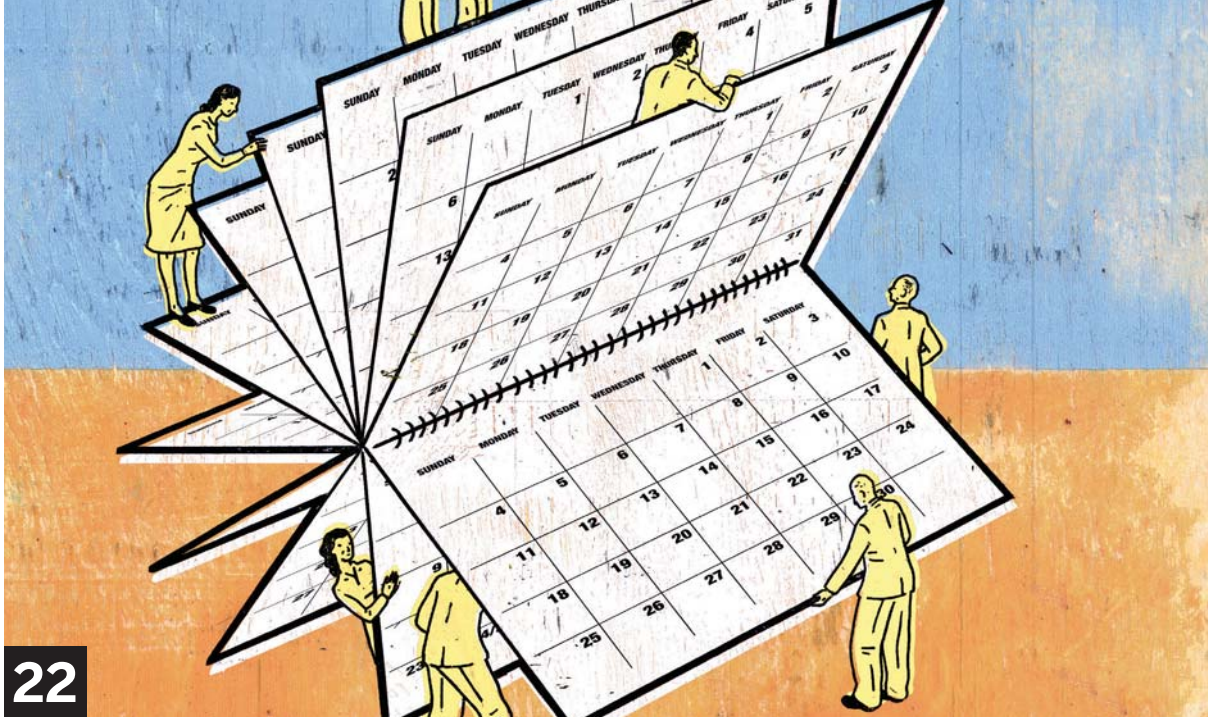
© 2011 Robert Half. 0911-9011



16



18



22

Table des matières

JANVIER-FÉVRIER 2012

ARTICLES DE FOND

18 **PRENDRE LE LARGE L'ESPRIT EN PAIX** Un guide pour gérer son absence avant, pendant et après les vacances. *Par Jennifer Campbell*

20 **GÉRER UNE MAIN-D'ŒUVRE MULTIGÉNÉRATIONNELLE** Trouver les liens et la synergie entre les différences générationnelles. *Par Denise Zaporzan, FCMA*

22 **PERSPECTIVES 2012** Que nous réserve l'avenir? *Par John Lorinc*

26 **LES TI : GUIDE DE SURVIE 2012** Comment devancer le virage technologique. *Par Jacob Stoller*

30 **RELEVER LE DÉFI** Les développeurs d'outils analytiques et les nouvelles technologies pour traiter les gros volumes de données. *Par Frank Ciannella et Carsten Hilker*

RUBRIQUES

6 RÉACTIONS

8 DIGNE DE MENTION

CHRONIQUES

12 **ENTRETIEN** Gail Vaz-Oxlade, coqueluche des médias, et les finances des particuliers

14 **RECHERCHES** Prêts pour le risque

16 **CAPITAL HUMAIN** Une école qui fait ses devoirs

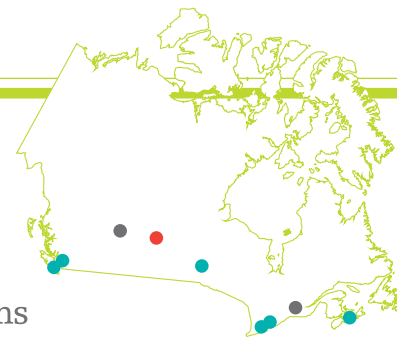
32 **ÉQUILIBRE** Quand le journaliste se manifeste

34 **QUESTIONS DE DROIT** Plus seulement un jeu d'enfant

36 **TECHNOLOGIES** Recruter grâce aux médias sociaux

38 **EN VEDETTE** À la conquête des dragons

En vedette dans tout le pays



- Numéros précédents
- Présent numéro
- Prochains numéros

Depuis le lancement du nouveau *CMA magazine* il y a un an, nous avons mis en vedette des CMA en poste partout au pays et issus d'horizons divers (voir la chronique En vedette à la page 38). Connaissez-vous quelqu'un d'inspirant? Pensez-vous à un CMA qui aurait une histoire incroyable à raconter? Écrivez-nous pour que nous puissions le mettre en valeur dans nos pages.

Je suis un CMA d'expérience, j'habite Halifax et ces dernières années, je vis de contrats de courte durée en raison du manque d'emplois dans la région.

J'aimerais que vous ajoutiez une chronique sur les possibilités d'apprentissage continu et de perfectionnement professionnel – en particulier celles à faible coût ou sans frais.

–**Michael Fredericks, CMA**
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Notre réponse : *Nous sommes toujours heureux de présenter des possibilités d'apprentissage continu et de perfectionnement professionnel à faible coût ou sans frais, et nous restons à l'affût pour nos prochains numéros. À cet égard, nous aimerions avoir un coup de main des lecteurs : vers quelles ressources de perfectionnement professionnel vous tournez-vous? Avez-vous des conseils concernant des possibilités d'apprentissage à la portée de toutes les bourses?*



Que faites-vous? Quel média social utilisez-vous le plus souvent?

- a) Facebook
- b) LinkedIn
- c) Twitter
- d) Je préfère rencontrer les gens en personne.

Faites-nous connaître votre opinion à sondagesmagazine@cma-canada.org, ou répondez en ligne à cmamagazine.ca.



Vos lettres à la rédaction sont les bienvenues.

Voici notre adresse :

CMA magazine
1400 – 1 Robert Speck Pky.
Mississauga (Ontario) L4Z 3M3 Canada
Courriel : lettres.redaction@cma-canada.org

Veillez noter que nous pouvons modifier ces lettres par souci de clarté et de concision.

J'ai bien aimé votre article sur Kevin O'Leary et son nouvel ouvrage *Cold Hard Truth* (Novembre-Décembre 2011). Peut-être serez-vous intéressé d'apprendre que j'ai fait équipe avec Kevin durant de nombreuses années; c'est moi, le « comptable » dont on parle à la page 76 et tout au long du livre. Je suis l'un d'entre vous!

–**John Freeman**
Guelph (Ontario)

J'ai refusé de lire le numéro de décembre. La raison d'être des vacances, c'est Noël.

J'habite un quartier nommé la petite Inde. Le spectacle des lumières de Noël est féérique et montre que chaque race, croyance ou religion chérit les principes qui sont au cœur même de Noël : amour, générosité, paix et harmonie.

On ne célèbre plus assez ces valeurs de nos jours. C'est pourquoi je ne fais pas affaire avec les entreprises qui ne souhaitent pas Joyeux Noël.

Joyeux Noël à vous et à toute votre équipe.
–**W.R. Meredith**
Surrey (Colombie-Britannique)

Notre réponse : *Nous espérons que vous avez eu un joyeux Noël et que tous nos lecteurs ont bien profité du temps des fêtes – peu importe la fête qu'ils célèbreraient. Bonne et heureuse année à tous!*

La moitié de votre journée passe dans les courriels

Il y a quelques numéros de cela, nous vous avons posé des questions sur la rédaction. Ainsi, nous avons appris que le CMA consacre une grande partie de sa journée (jusqu'à quatre heures) à écrire – et principalement des courriels.

Comment parvient-il à boucler sa journée de travail? Nous publierons un article sur la gestion des courriels dans le prochain numéro du magazine.

Combien de temps consacrez-vous à la rédaction chaque jour?

- 30 minutes 16,7 %
- 1 à 2 heures 50,0 %
- 3 à 4 heures 33,3 %
- Plus de 5 heures 0,0 %



À quels types de documents consacrez-vous ce temps?

- Courriel 75,0 %
- Correspondance 12,5 %
- Documents de présentation 0,0 %
- Offres de service 0,0 %
- Autres 12,5 %



Programmes de perfectionnement professionnel et de formation des cadres de l'Université Cornell

CMA Canada se réjouit de poursuivre sa collaboration avec EarningThroughLearning, société affiliée d'eCornell au Canada. Aux personnes soucieuses de leur carrière et pressées par le temps, eCornell offre :

- Des attestations d'études de l'Université Cornell reconnues dans le monde entier
- Des cours en ligne sur le leadership, les meilleurs de leur catégorie et gagnants de prix
- Un avancement de carrière accéléré
- Chacun des cours donne droit à un crédit de 7 heures de FCPP et le certificat, 42 heures de FCPP
- Les cours les plus populaires sont offerts en français ou en anglais
- Un prix abordable et des cours à suivre au moment qui vous convient

RÉDUCTION
DE **20** %
POUR LES
CMA

Le certificat Leadership du changement

- Élaboration d'un programme de changement
- Schématisation du terrain politique des alliés et des résistants
- Négociation de l'aide et de l'appui à votre programme
- Mobilisation de la coalition en vue de l'action
- Création d'une dynamique : gestion de la structure, des ressources et du rendement
- Maintien de la dynamique : motiver par la vision, la culture et l'agilité politique

D'autres cours d'intérêt

- La prise de décision administrative
- Diriger à l'aide de la créativité
- Pensée stratégique
- Introduction au leadership de projet
- Équipes de projet : exploiter l'intelligence collective
- Leadership des ressources humaines

Les diplômés CMA d'eCornell attribuent à leur expérience d'apprentissage global la note de 4 sur 5. Voici ce qu'en dit l'un des participants :

Excellentes, les discussions, la participation et la collaboration. J'ai apprécié les leçons tirées des exemples amenés par les membres de notre groupe aux antécédents divers. L'animateur a su stimuler le dialogue dans le forum de discussion et ses commentaires positifs à l'égard des travaux pratiques m'ont été très utiles. Le programme Leadership des cadres supérieurs m'a beaucoup apporté et fait vivre une riche expérience.

Brenda Yackle, CMA
Contrôleuse
United Safety Ltd., Alberta
Diplômée,
Certificat en Leadership
des cadres supérieurs



Comptables
en management
accrédités^{MC}



Pour voir la liste complète des cours et des programmes offerts par eCornell et pour vous inscrire, visitez le site à l'adresse :

www.cma-canada.org/ecornell

Nouvelles récentes et d'intérêt

PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE

Attention aux cyberattaques

Les Canadiens se soucient de l'utilisation et de la protection de leurs renseignements personnels.

Selon le *Sondage sur les Canadiens et la protection de la vie privée de 2011* du Commissariat à la protection de la vie privée (CPVP) du Canada, neuf répondants sur dix estiment que les entreprises demandent trop de renseignements personnels, les protègent mal, les vendent à d'autres organisations ou s'en servent pour envoyer des pourriels ou des publicités non sollicitées.

« Les technologies modernes créent de nouvelles menaces pour les renseignements personnels des Canadiens, et les entreprises de toute taille ont de plus en plus de difficulté à les protéger », affirme la commissaire à la protection de la vie privée, M^{me} Jennifer Stoddart.

Les PME peuvent améliorer la gestion des renseignements personnels grâce aux outils et lignes directrices du CPVP touchant la cybersécurité.

Consultez le site http://www.priv.gc.ca/resource/sbw/2011/index_f.cfm – C.R.

CONTRÔLE INTERNE

Un projet de lignes directrices

Conserver un contrôle interne efficace pour contrer le risque est une priorité pour le Comité des comptables professionnels en affaires (PAIB) de l'International Federation of Accountants (IFAC).

Désireux d'établir des valeurs de référence et d'aider les comptables à se doter d'un cycle d'amélioration continue, le Comité a élaboré des principes à mettre en pratique pour éviter les problèmes d'application des mesures de contrôle interne.

Selon Roger Tabor, président du Comité, ces lignes directrices peuvent être mises en œuvre dans tous les cadres et pour toutes les normes de contrôle interne, car elles traitent de problèmes souvent difficiles à régler en raison de lacunes de conception ou d'application.

Pour formuler des commentaires, visitez le site www.ifac.org/paib au plus tard le 29 février 2012. – A.C.



UN ŒIL SUR LE WEB

Nouveau site Devenir CMA

Le site Devenir CMA de CMA Canada permet de s'informer facilement sur le milieu de la comptabilité de management stratégique. Dans sa nouvelle présentation et sa navigation améliorée, le site indique comment on peut devenir CMA et quelles sont les compétences propres au titre, en plus de tracer le profil de CMA canadiens.

Consultez le site www.cma-quebec.org/Devenir-CMA – L.T.

RÉMUNÉRATION

La voie électronique

Les entreprises canadiennes préparent annuellement plus de huit millions de relevés d'emploi (RE). De ce nombre, 60 % sont transmis électroniquement par RE Web, une application qui facilite les processus dans les domaines de la rémunération et des ressources humaines.

Selon Service Canada, l'employeur qui abandonne les relevés papier au profit des relevés électroniques gagne du temps et peut les émettre dans son cycle de paie. Les RE devant être validés avant d'être envoyés à Service Canada, l'employeur recevra moins d'appels visant à clarifier des renseignements ou à obtenir des précisions sur la rémunération.

RE Web permet à l'employeur de transmettre jusqu'à 1 200 relevés électroniques à la fois, d'intégrer des renseignements clés du RE dans son système de rémunération à des fins de consultation et de comptabilité, et d'extraire un RE pour modification sans avoir à entrer de nouveau la totalité des renseignements.

Visitez le site www.servicecanada.gc.ca/reweb – C.R.

INFORMATION VERTE

Le Canada en tête

Les avantages des rapports sur la durabilité attirent l'attention de la planète entière et présentent défis et occasions à l'expert-comptable.

« La société a beaucoup changé depuis quelques décennies », affirmait George Serafeim, professeur à la Harvard Business School, lors de la conférence sur la gestion et la comptabilité de l'Université de Toronto (Mississauga) en novembre dernier.

« Le rôle social de l'entreprise évolue, a-t-il souligné, et les services comptables doivent l'imiter. L'expert-comptable assume un grand rôle dans l'amélioration de l'évaluation et de la divulgation, car il fournit une assurance à l'égard des intrants, des processus et des extrants; il contribue aussi à l'élaboration de normes qui amélioreront la qualité et la comparabilité des données. »

Les conférenciers ont aussi étudié l'effet de la durabilité sur l'industrie pétrogazière canadienne et des dons de charité sur l'accroissement des produits d'exploitation.

Dans sa présentation traitant des rapports sur la durabilité et son incidence sur la profession, Gwendolen B. White, professeure adjointe en comptabilité à l'Université Ball State, a abordé les bienfaits de la diminution des coûts, de l'innovation, de l'appréciation des risques et de la conformité environnementale.

Selon elle, des entreprises canadiennes comme Goldcorp, Bell Canada, la Banque Royale du Canada et MEC font œuvre de pionniers dans ce domaine. – A.C.

PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Recherché : programme d'avantages sociaux

La plupart (86 %) des propriétaires de PME estiment qu'ils doivent porter attention aux besoins de leurs employés, mais moins de 6 sur 10 (58 %) leur offrent un programme d'assurance maladie, et plus rares encore sont ceux qui proposent un programme de participation aux bénéfices (25 %) ou un régime de retraite (15 %).

Parmi les propriétaires n'ayant aucun programme en vigueur, près d'un sur trois (27 %) a songé à en offrir un à ses employés.

Ces constatations, tirées du *Rapport sur les petites entreprises de la Financière Manuvie*, révèlent que les PME ont de grandes ambitions relativement aux avantages sociaux, mais aussi des obstacles à surmonter quant à leur mise en œuvre. – J.D.

QU'EN DITES-VOUS?

Le pouls de la profession

Un nouveau groupe de discussion, créé pour mieux informer la Fondation de recherche de CMA Canada, est à la recherche de bénévoles.

Ceux-ci auront pour tâche de répondre à des enquêtes qui leur seront transmises par courriel une ou deux fois par mois et qui leur demanderont moins de 10 minutes.

Ils auront aussi l'occasion d'examiner des documents et articles avant leur publication et de transmettre à CMA Canada leurs commentaires sur la manière d'améliorer la conception et la diffusion de produits basés sur la recherche.

Pour en savoir plus ou manifester son intérêt, on peut écrire à thepulse@cma-canada.org. – A.C.



© Daniel Laflor / iStockphoto

AVANCÉES ET DÉFIS

Les difficultés que vivent les femmes au travail

Les femmes ont fait de grands progrès au travail, mais elles doivent encore relever des défis qui diffèrent de ceux des hommes.

Fin novembre, le cabinet Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L. a formé une table ronde de dirigeants canadiens des services juridiques, des ressources humaines, de la comptabilité, de l'enseignement universitaire et des communications.

Quels sont les principaux problèmes auxquels les femmes se heurtent en milieu de travail? Comment peut-on aider les femmes à atteindre les échelons les plus élevés?

Nathalie Bernier, associée directrice au bureau de Montréal de KPMG, a décrit comment elle y est arrivée en 2007 et ce qu'elle a vécu après avoir été la première femme à accéder à ce poste dans un grand cabinet d'experts-comptables canadien.

M^{me} Bernier s'efforce de rencontrer tous les comptables débutants – surtout les femmes – pour les conseiller sur la gestion de leur carrière et sur le perfectionnement nécessaire pour obtenir de l'avancement.

La plupart d'entre eux, selon elle, « ne se préoccupent guère de la problématique hommes-femmes... ils s'intéressent plutôt aux occasions d'avancement ». Elle n'en parle que si la question surgit dans la conversation.

Le Professional Development Institute de CMA Ontario organise justement une conférence portant sur les femmes et le marché du travail, qui se tiendra les 18 et 19 avril 2012 à Toronto.

Pour en savoir plus, consultez le site www.pdi-cma.com/continuing-education/conferences. – A.C.

FÉLICITATIONS!

Un ouvrage didactique à l'honneur

Sylvie Deslauriers, FCMA, a récemment reçu le prix de la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, en qualité de coauteure de *La comptabilité et les PME*.

Ce volume, qualifié d'« ouvrage époustouffant » par les membres du comité de sélection, met en valeur les 25 années d'expérience de M^{me} Deslauriers en enseignement.

Professeure adjointe à l'Université du Québec à Trois-Rivières depuis 1998, elle y enseigne les études de cas à l'échelle du baccalauréat; elle contribue également aux programmes de préparation à l'Examen d'admission CMA.

M^{me} Deslauriers a aussi publié l'ouvrage *Comptabilisez vos succès Le guide à la rédaction de cas en 2010*. – J.L.



VUE DU SOMMET

Aucun plan de relève des hauts dirigeants

Parmi les organisations canadiennes, 43 % prévoient éprouver de la difficulté à remplacer leurs dirigeants au cours des cinq prochaines années, mais moins du tiers (32 %) se sont dotées d'un plan pour y arriver, selon une étude faite par le cabinet de recruteurs de cadres Odgers Berndtson.

Le degré de préparation en vue de contrer l'exode des dirigeants varie selon les provinces.

Au Québec, 82 % des répondants estiment qu'il sera difficile de remplacer un dirigeant, mais en Colombie-Britannique, la proportion est de 51 %, et de 48 % en Ontario.

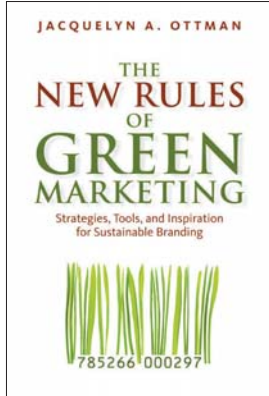
Dans les provinces de l'Atlantique, le pourcentage d'entreprises ayant un plan de relève est le plus faible au pays (10 %). – J.D.

COMPTE RENDU DE LIVRE
L'appel du vert

Forte de 20 années d'expérience dans le marketing vert, Jacquelyn Ottman a assisté à l'essor du marché des produits écologiques et durables.

De nos jours, il est normal pour la plupart des consommateurs de se procurer des produits écologiques. Environ 20 % des consommateurs achètent essentiellement ce genre de produits et 60 % choisiront le produit écologique seulement s'il est aussi bon ou meilleur que le produit courant.

Dans *The New Rules of Green Marketing*, M^{me} Ottman dresse une liste de stratégies pour le marketing des produits verts :



- Concevoir des produits plus écologiques qui portent la mention EnergyStar ou WaterSense de l'Agence de protection de l'environnement (EPA) des États-Unis.
- S'appuyer sur les nouvelles technologies pour innover sur le plan écologique.
- Souligner les avantages directs améliorés des nouveaux produits et services dans la promotion des produits verts.
- S'appuyer sur la segmentation psychographique pour cibler les besoins des défenseurs des ressources naturelles, des mordus de la santé, des amis des bêtes et des amoureux du plein air.
- Éviter l'écoblanchiment en ne communiquant que des allégations écologiques validées par des sources indépendantes.
- Établir des partenariats avec des groupes : consommateurs, fournisseurs, détaillants, organismes de réglementation et écologiques.

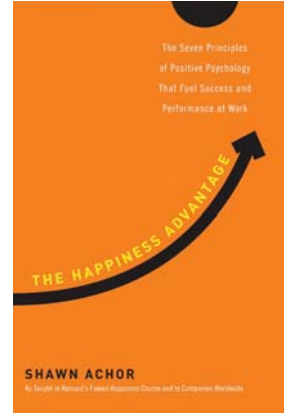
Pour capter l'attention du consommateur soucieux de l'environnement, cet ouvrage fait œuvre utile en expliquant les principaux facteurs pouvant mener à un achat.

Auteure : **Jacquelyn A. Ottman**
Éditeur : **Berrett-Koehler Publishers**
Critique : **Patrick Buckley**, CMA, Ph. D.

COMPTE RENDU DE LIVRE
Le bonheur d'abord

Certains estiment que le seul moyen d'être heureux dans la vie, c'est de travailler dur. Dans *The Happiness Advantage*, Shawn Achor s'appuie sur de nombreuses études pour montrer que le bonheur précède l'effort. C'est la clé du succès, et les organisations qui recrutent des gens heureux seront plus productives.

L'ouvrage puise de nombreux exemples dans les travaux de l'auteur menés auprès d'étudiants de Harvard et d'organisations internationales. Mais il prend réellement son envol dans la deuxième section, qui porte sur les sept principes de la réussite :



1. **L'avantage du bonheur – Cultiver le bonheur grâce à la gratitude, aux expériences positives, à l'exercice régulier, à la méditation et aux actes de bonté spontanés.**
2. **Le pivot et le levier – Adopter et exploiter un état d'esprit positif pour obtenir du succès.**
3. **L'effet Tetris – Discerner les schémas (comme dans le jeu Tetris) et apprendre à adopter une forme d'esprit et des comportements positifs.**
4. **Le suivi – Rechercher une croissance post-traumatique après une crise.**
5. **Le cercle de Zorro – Au sein d'une liste de toutes les aspirations personnelles possibles, dessiner un cercle autour d'un petit ensemble de buts réalisables.**
6. **La règle de 20 secondes – Créer un environnement personnel propice aux comportements souhaitables.**
7. **Investissement social – Faire appel à son réseau de soutien social en période de crise.**

The Happiness Advantage est un ouvrage agréable à lire, et aussi à écouter dans sa version CD.

Auteur : **Shawn Achor**
Éditeur : **Crown Business, Random House**
Critique : **Patrick Buckley**, CMA, Ph. D.

TECHNOLOGIES
Branchés, les chefs des finances

Les dirigeants financiers parlent maintenant techno, selon un nouveau sondage du cabinet Robert Half Management Resources.

Des 270 chefs de finances canadiens interrogés, 38 % ont dit participer à plus de décisions sur les technologies aujourd'hui qu'il y a à peine trois ans. Près du quart (23 %) y participent beaucoup plus, et à peine 7 % y participent moins.

Non seulement les dirigeants financiers en parlent-ils plus, mais ils y affectent aussi des fonds car, selon un autre sondage du cabinet, les systèmes de TI sont l'un des principaux domaines dans lesquels ils comptent investir au cours des douze prochains mois. – J.D.

Compilation d'Andrea Civichino (A.C.), de Jennifer Dawson (J.D.), de Jaclyn Law (J.L.), de Cindy Ruocco (C.R.) et de Lianne Thompson (L.T.).

« Mes tarifs de groupe
m'ont permis
d'économiser beaucoup. »

– Mireille Baron
Cliente satisfaite depuis 2003

Des soumissions qui font jaser.

Chez TD Assurance Meloche Monnex, nous connaissons l'importance d'économiser autant que possible. En tant que membre de **CMA Canada**, vous pourriez profiter de tarifs de groupe avantageux sur vos assurances habitation et auto et d'autres privilèges exclusifs, grâce à notre partenariat avec votre association. Vous bénéficiez également d'une excellente protection et d'un service exceptionnel. Nous sommes convaincus que nous pouvons rendre l'assurance d'une simplicité sans égale afin que vous puissiez choisir votre protection en toute confiance.



Demandez une soumission en ligne au
www.melochemonnex.com/cma
ou téléphonez au **1-866-269-1371**

Lundi au vendredi, de 8 h à 20 h
Samedi, de 9 h à 16 h

Programme d'assurance recommandé par



**Comptables
en management
accrédités™**



Le programme d'assurances habitation et auto de TD Assurance Meloche Monnex est souscrit par **SÉCURITÉ NATIONALE COMPAGNIE D'ASSURANCE**. Le programme 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. Concours organisé conjointement avec Primum compagnie d'assurance. Peuvent y participer les membres ou employés et autres personnes admissibles appartenant aux groupes employeurs ou de professionnels et diplômés qui ont conclu un protocole d'entente avec les organisateurs et qui, par conséquent, bénéficient d'un tarif de groupe. Le concours se termine le 31 janvier 2013. 1 prix à gagner. Le gagnant a le choix de son prix entre un Lexus RX 450h comprenant l'équipement standard de base incluant les frais de transport et de préparation d'une valeur totale de 60 000 \$ ou 60 000 \$ canadiens. Le gagnant sera responsable de payer les taxes de vente applicables au véhicule. Réponse à une question d'habileté mathématique requise. Les chances de gagner dépendent du nombre d'inscriptions admissibles reçues. Règlement complet du concours disponible au www.melochemonnex.com/concours.

^{MD}/Le logo TD et les autres marques de commerce sont la propriété de La Banque Toronto-Dominion ou d'une filiale en propriété exclusive au Canada et (ou) dans d'autres pays.



Gail Vaz-Oxlade, coqueluche des médias, s'attaque aux comportements à l'origine des difficultés financières.

Par **Gabrielle Bauer**

Q. ■ ■ ■ Comment expliquez-vous l'endettement élevé des particuliers malgré la faiblesse record des taux d'intérêt?

R. : Les gens s'endettent non pas parce que les taux d'intérêt sont élevés, mais parce que notre société encourage l'endettement.

Les sociétés de cartes de crédit accordent des points supplémentaires aux détenteurs lorsqu'ils remboursent seulement le solde minimum chaque mois. Plus on accumule de points, plus on a de la valeur aux yeux du prêteur, car on lui verse des intérêts tous les mois. Les institutions financières vous courtiseront et votre portefeuille sera bien garni de cartes de crédit.

Q. : Qu'est-ce que les gens peuvent faire pour réduire leurs dettes?

R. : Faire la sourde oreille aux tentatives de séduction des prêteurs. Faire preuve de jugement.

Q. : Comment les parents peuvent-ils transmettre les valeurs de l'épargne à leurs enfants?

R. : La plupart des parents aimeraient mieux traverser le désert avec un chameau sur le dos que de parler finances avec leurs enfants. Ça n'a pas de bon sens!

Parlez à vos enfants des décisions financières que vous prenez : un canapé ou une télé? Mensualités ou paiement complet? Expliquez-leur la différence entre un désir et un besoin.

Ensuite, donnez-leur de l'argent de poche pour qu'ils le gèrent – une allocation adaptée à leur âge. Pourquoi ne pas leur donner une carte de crédit fictive qui serait assortie d'une limite et d'un taux d'intérêt dont vous aurez convenu?

Q. : Nous connaissons tous des gens qui gèrent d'énormes budgets, mais font quand même des chèques sans provision. Comment est-ce possible? Que peuvent-ils faire?

R. : C'est une situation courante, qui s'explique, je crois, par le fait que les décisions financières personnelles sont empreintes d'émotions, contrairement aux décisions professionnelles. Au travail, les gens sont plongés dans des feuilles de données et voient les chiffres noir sur blanc. Il ne leur viendrait jamais à l'idée de ne pas faire le suivi des dépenses. J'essaie d'aider les gens à gérer les dépenses du ménage comme s'il s'agissait d'une entreprise.

Q. : Les jeunes d'aujourd'hui se sentent-ils aussi responsables que les médias le disent?

R. : Certains se sentent responsables, d'autres non. En fait, je reçois beaucoup de lettres de jeunes qui s'inquiètent de leurs parents endettés jusqu'au cou. Je crois que le sentiment de responsabilité tient davantage de la personnalité que de l'âge ou du sexe.

Q. : Comment se porte votre émission *Princess*? S'agit-il de vraies divas ou est-ce de la mise en scène?

R. : Il n'y a aucun artifice. Ces femmes se présentent telles qu'elles sont.

Je me rends compte que la vision du monde des gens qui ont grandi avec la télé-réalité est faussée. Voici ce que m'a dit une des princesses avec qui je travaille en ce moment : « Si Kim Kardashian peut recevoir de son fiancé une bague à diamant de 25 carats, pourquoi mon petit copain ne peut-il pas m'en offrir une de 5 carats? »

Q. : Et le crédit dans votre responsabilité financière?

R. : Le crédit n'est pas une mauvaise chose en soi, c'est l'usage ou plutôt le mauvais usage qu'on en fait qui est faussé. Une bonne partie du problème est attribuable aux institutions financières qui proposent trop facilement les cartes de crédit. Pouvez-vous imaginer vous présenter à la banque et demander : « Puis-je avoir une carte de crédit parce que je n'ai pas d'emploi? »

Q. : Comment expliqueriez-vous les notions essentielles de la gestion financière?

R. : Peu importe que vous soyez à la tête d'une multinationale, d'une PME ou d'une famille, les principes de la gestion sont les mêmes : 1) faire un budget, 2) mettre de l'argent de côté en cas d'imprévus, 3) ne pas dépenser plus qu'on gagne, et 4) faire appel au crédit pour améliorer sa situation, et non pour consommer. Ce n'est pas sorcier. Mais à bien y penser, peut-être que ce l'est, puisque si peu de gens appliquent ces principes! ■

Gail Vaz-Oxlade est une animatrice télé, une spécialiste de la gestion financière, une enseignante et une artiste. Elle a écrit onze ouvrages sur les finances personnelles et elle anime actuellement la télé-réalité Princess, au réseau Slice.



La formation en ligne fait de vous un gagnant!

Des cours de FCPP facilement accessibles

Profitez de cette offre

CMA Canada offre GRATUITEMENT à ses membres les cours suivants :

- Certificat en gestion stratégique
- Série Les clients d'abord
- 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

Améliorez vos compétences

Chacun de ces cours de CMA Canada donne droit à un crédit de FCPP de 9 heures. 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



**Comptables
en management
accrédités^{MC}**

Inscrivez-vous aux cours en ligne dès
aujourd'hui!
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

Prêts pour le risque

Les grilles stratégiques pour survivre et prospérer

Leçon tirée de la récession : soyez prêts.

Par **Norman Sheehan**, CMA

LA RÉCENTE TOURMENTE ÉCONOMIQUE

nous a enseigné que les entreprises qui prennent des risques sans être correctement rémunérées enregistrent de piètres résultats pouvant les mener à la faillite. Pour survivre, voire prospérer, elles doivent se doter de stratégies fondées sur le risque.

À vos marques

Comme une stratégie mal comprise ne peut être mise en œuvre, la première étape de l'exécution d'une stratégie fondée sur le risque consiste à cartographier clairement la mission, la vision et la stratégie de l'entreprise.

Un plan stratégique précise ce vers quoi une entreprise se dirige, tandis qu'une grille stratégique présente en une seule page comment elle compte y parvenir.

Une grille stratégique montre ce qu'une entreprise compte accomplir – ses objectifs clients, financiers et sociétaux – et de quelle façon elle le fera en mettant ses processus et ses ressources à profit. La grille stratégique communique les principales mesures à prendre pour obtenir les résultats voulus.

Voici la logique qui sous-tend la grille stratégique d'une entreprise à but lucratif :

- Les employés peuvent recevoir la formation nécessaire pour exécuter efficacement les processus clés, ce qui améliore la culture organisationnelle, et ils sont aidés dans leurs prises de décision par les systèmes d'information.

- Ainsi soutenus dans leur travail, les employés peuvent exécuter correctement les processus qui créent de la valeur pour les clients, qu'il s'agisse de service à la clientèle, d'innovation, de production ou d'activités réglementaires et de conformité.

- L'exécution adéquate de ces processus contribue à l'amélioration de la productivité et à la satisfaction de la clientèle.

- Des clients satisfaits ont tendance à acheter davantage et plus souvent – d'où une augmentation du chiffre d'affaires et une diminution des coûts habituellement.

- Des coûts moindres et un chiffre d'affaires supérieur permettent de répondre aux attentes des actionnaires.

Tracez votre parcours

Une grille stratégique définit d'abord explicitement la destination voulue, puis décrit clairement le parcours qui permettra à l'organisation de parvenir à bon port.

Cette destination est généralement d'ordre **financier** : quel type et quelle somme de valeur faut-il créer pour satisfaire les actionnaires et les parties prenantes ?

En partant de cette destination financière et en travaillant à rebours, les dirigeants doivent définir la proposition de valeur à offrir aux clients, les processus nécessaires à l'exécution de cette proposition de valeur et l'apprentissage organisationnel requis pour que les employés puissent effectuer les processus stratégiques.

L'**axe clients** décrit généralement

LA VALEUR D'UNE GRILLE STRATÉGIQUE

— AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Décrit comment l'organisation aide ses employés à exécuter les processus stratégiques

— AXE PROCESSUS INTERNES

Décrit de quelle façon l'organisation présente efficacement sa proposition de valeur aux clients

— AXE CLIENTS

Décrit la proposition de valeur que l'organisation soumet à ses clients

— AXE FINANCIER

Décrit la somme de valeur que l'organisation doit créer pour ses actionnaires et parties prenantes

La grille stratégique permet à une organisation d'exécuter ses processus stratégiques, de fournir une expérience satisfaisante à ses clients et de répondre aux attentes des parties prenantes.

en une phrase la proposition de valeur de l'organisation. Cette phrase résume pourquoi les clients devraient préférer l'entreprise à ses concurrents.

L'**axe processus internes** décrit comment l'organisation livrera efficacement la valeur promise à ses clients. Il comprend les processus clés suivants :

Les PROCESSUS ENTOURANT LA CLIENTÈLE visent à accroître la demande des produits offerts par l'entreprise en faisant du marketing auprès des consommateurs actuels et futurs et en gérant les relations avec les clients existants. Les activités liées à ces processus comprennent la préparation des campagnes de marketing, les appels de vente et la valorisation de la marque.

Les PROCESSUS OPÉRATIONNELS comprennent toutes les activités nécessaires à l'offre de produits. Ils englobent des activités comme l'achat des matières premières, les négociations avec les fournisseurs, le montage des offres, l'expédition des marchandises et le service après-vente.

Les PROCESSUS LIÉS À L'INNOVATION comprennent la création de nouvelles offres et l'amélioration de la production.

Les PROCESSUS RÉGLEMENTAIRES ET SOCIAUX visent le respect par les employés des lois et règlements locaux. Ils incluent aussi des activités qui améliorent la réputation de l'entreprise auprès des parties prenantes, comme le parrainage de camps de vacances ou la réduction de l'empreinte écologique.

L'**axe apprentissage organisationnel** décrit les ressources qui permettent aux employés d'exécuter efficacement les processus internes décrits précédemment. En voici des exemples :

Le CAPITAL HUMAIN améliore les capacités de l'organisation, qui doit embaucher les bons candidats, les fidéliser et parfaire leurs compétences au moyen de la formation.

Le CAPITAL ORGANISATIONNEL vise à harmoniser les activités des employés avec la mission ou la vision de l'organisation en améliorant la culture d'entreprise, le travail d'équipe et le leadership.

Le CAPITAL INFORMATIONNEL s'entend des technologies de l'information qui rendent les employés plus efficaces a) en facilitant le traitement des transactions, comme la paie ou la saisie des données et b) en dotant les employés d'aides à la décision, comme des systèmes de contrôle de gestion, des procédures d'exploitation uniformisées ou des systèmes de gestion de la relation client.

La grille stratégique d'une entreprise indique comment celle-ci compte parvenir aux meilleurs résultats possibles pour ses actionnaires et ses parties prenantes.

Mais comment les gestionnaires peuvent-ils s'assurer que tout se passe comme le prévoit le plan stratégique? Pour que leur entreprise demeure sur la voie du succès, les gestionnaires doivent également déterminer ce qui pourrait dérailler, puis

utiliser le système de contrôle de gestion de l'organisation pour prévenir ces événements et en atténuer l'impact ou la probabilité. ■

Norman Sheehan, Ph. D., CGA, CMA, est professeur agrégé au Département de comptabilité de l'Edwards School of Business de l'Université de la Saskatchewan. Cet article est une adaptation d'un mémoire publié par l'équipe des affaires, de l'industrie et de l'administration publique de l'AICPA.

Ce texte est le premier d'une série de trois articles consacrés à l'exécution d'une stratégie fondée sur le risque. Ce **premier texte** porte sur la cartographie de la stratégie, une technique élaborée par Kaplan et Norton qui permet de présenter la stratégie d'une entreprise en une grille tenant sur une seule page. Le **deuxième** expliquera comment utiliser une grille stratégique pour cerner et évaluer les principaux risques auxquels une entreprise est exposée. Le **troisième** traitera des leviers de contrôle de Simons. Ce cadre de contrôle de gestion peut être utilisé pour mettre en œuvre les stratégies de l'entreprise, gérer ses principaux risques et aborder le suivi continu et de l'atténuation des risques.

Ne manquez pas la suite de cette série dans le numéro de mars-avril de CMA magazine.

Une école qui fait ses devoirs

Un collège aide ses étudiants étrangers à réussir.

Le programme de réussite scolaire du Centennial College de Toronto

Par **John Harris**, FCMA

PORTRAIT DES ÉTUDIANTS DU CENTENNIAL COLLEGE

- Chaque année, quelque **16 000** étudiants s'inscrivent au collège à temps plein et **25 000** autres s'inscrivent à temps partiel; ils proviennent d'une **centaine** de groupes ethnoculturels et parlent **80** langues.
- Le collège offre plus de **100** programmes menant à l'obtention d'un diplôme, d'un certificat ou d'un grade.
- Environ **20 %** des étudiants du collège sont étrangers. Presque **le tiers** d'entre eux sont inscrits à un programme d'études en gestion, la plupart en comptabilité et en services financiers.
- La majorité des étudiants étrangers proviennent de l'**Inde** ou de la **Chine**, mais le collège compte de plus en plus d'étudiants du **Vietnam**, de la **Turquie** et du **Brésil**.
- De nombreux étudiants détiennent déjà un diplôme d'études supérieures obtenu dans des institutions très différentes.

LA RÉUSSITE DES ÉTUDES SUPÉRIEURES

revêt une importance particulière dans le cas des étudiants étrangers. D'abord, leurs frais de scolarité sont habituellement trois fois plus élevés que ceux des Canadiens, et la réputation de notre pays en souffrira si les sommes investies ne produisent pas de résultats satisfaisants.

Par ailleurs, selon la Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire, les initiatives favorisant la persévérance scolaire sont de trois à cinq fois plus rentables que celles qui visent le recrutement de nouveaux étudiants.

La réussite scolaire est tout aussi importante pour les CMA. Comme de plus en plus de professionnels de la comptabilité et des services financiers prennent leur retraite, le Canada a un urgent besoin de candidats qualifiés.

Et bien qu'il importe de maintenir des normes professionnelles élevées, on a du mal à comprendre les taux élevés d'échec et d'abandon des cours vedettes des programmes de comptabilité et de services financiers. Quand on sait qu'un abandon peut mener au décrochage, on devrait plutôt s'appliquer à améliorer les méthodes d'enseignement pour permettre aux étudiants de bien assimiler les concepts clés et de réussir.

Environ 60 % des étudiants étrangers veulent s'établir ici une fois leur diplôme en poche. Pour réussir, ils ont besoin de compétences linguistiques, générales et professionnelles et d'un titre de compétence ou d'un diplôme. Il leur faut aussi des programmes ouvrant la voie à des études

futures. La plupart des étudiants veulent atteindre ces objectifs rapidement pour pouvoir entreprendre leur carrière.

Le Centennial College est l'une des institutions postsecondaires les plus multiculturelles du pays. L'école de gestion du collège a tiré les leçons suivantes de l'aide qu'elle fournit aux étudiants. Si la majorité de ces mesures s'appliquent à tous, certaines visent surtout les étrangers.

LEÇON 1 : Adapter les programmes d'études aux besoins des étudiants et aux réalités réglementaires

Les programmes menant à un diplôme plus rapidement favorisent la persévérance, gage de réussite. Pour être admissible à un visa de travail de trois ans, un étudiant étranger doit obtenir son diplôme après deux années d'études à temps plein. Les programmes passerelles et de formation accélérée reconnaissent les études supérieures préalables. La plupart des programmes débouchent sur une attestation par l'industrie et puisqu'ils sont offerts à l'éducation permanente du collège, les études à temps partiel ou en ligne sont facilitées et augmentent ainsi les probabilités d'achèvement des programmes.

LEÇON 2 : Jeter les bases du succès

Tout en maximisant la participation, les programmes d'orientation tiennent compte des étudiants étrangers et des immigrants récents et suscitent l'engagement des parents, des tuteurs et des conjoints. Le cours obligatoire



Les initiatives pédagogiques du Centennial College permettent à une centaine de groupes ethnoculturels, parlant 80 langues différentes, d'obtenir la formation dont ils ont besoin pour réussir sur le marché du travail canadien.

BUSN-110, dispensé au premier semestre du programme d'études en gestion, aide les étudiants à acquérir rapidement les connaissances et compétences nécessaires à leur réussite, peu importe leur origine. Les étudiants se familiarisent avec le code de conduite, les politiques sur le plagiat et le système de notation. Ils apprennent à définir leurs objectifs et acquièrent des méthodologies d'étude, de recherche ainsi que d'analyse et de présentation de cas. Ils apprennent aussi à vivre en harmonie avec leurs pairs de toutes les cultures et à communiquer plus efficacement.

Le Centre d'études anglaises du collège offre un programme destiné aux étrangers qui ne satisfont pas aux conditions d'admission linguistique. Il s'adresse aussi à ceux qui ont été acceptés, mais qui sont arrivés après la date limite d'admission.

Le centre fait équipe avec les départements du développement des affaires et des études internationales pour promouvoir ce programme et le proposer ici et à l'étranger. Les étudiants peuvent ainsi se préparer à leurs études futures dans leur pays d'origine.

LEÇON 3 : Utiliser des solutions technologiques pour aider les étudiants à s'acquitter de leurs nombreuses responsabilités

Les étudiants doivent concilier nombre de responsabilités en plus de leurs études (travail, famille, etc.). Chaque cours fait appel aux technologies pour que les étudiants puissent accéder aux documents du cours hebdomadaire, à leurs notes, aux

services administratifs en dehors des heures de bureau et à des séances de tutorat virtuelles.

LEÇON 4 : Repérer et soutenir les étudiants à risque

Une équipe de conseillers peut au besoin rencontrer les étudiants individuellement pour les aider à définir ou à préciser leurs objectifs. L'équipe du programme de réussite scolaire de l'école de gestion aborde avec les étudiants en probation ou suspendus les raisons de leur piètre rendement.

Quand des facteurs personnels sont en cause (obligations financières, médicales ou familiales), la suspension est levée et des séances supplémentaires de counseling sont offertes à l'étudiant, afin de favoriser activement sa réussite.

Des sondages permettent de repérer les étudiants qui ont des risques d'échec.

LEÇON 5 : Recueillir des données et les analyser pour déceler les obstacles

Le bureau du doyen aux activités étudiantes se sert d'un outil de gestion de la persévérance scolaire qui, chaque année, permet de repérer les cours qui présentent un taux d'échec ou d'abandon élevé. L'outil fournit des données exactes sur le coût des abandons et permet au collège de se fonder sur des éléments probants pour modifier les tests, horaires, plans de cours et méthodes d'enseignement.

Et en pratique?

Rappels que quelque 60 % des étudiants étrangers veulent trouver un emploi

permanent au Canada, mais les employeurs exigent de l'expérience de travail ici, au pays.

La réglementation fédérale complique la tâche aux étrangers inscrits à des programmes d'alternance travail-études qui désirent travailler hors campus, car elle limite leur capacité d'acquérir de l'expérience utile avant d'obtenir leur diplôme. Résultat : des postes vacants et des gens sans travail – ou, plus précisément, des diplômés qualifiés sans emploi et des employeurs à la recherche de gens qualifiés.

Les CMA sont formés pour établir des stratégies et créer de la synergie entre diverses parties prenantes et ils sont souvent appelés à recruter du personnel. Devant la pénurie de main-d'œuvre appréhendée en comptabilité et en services financiers, les CMA doivent donner l'exemple et contribuer à combler ce fossé. ■

John Harris, FCMA, est titulaire de la chaire de comptabilité, de services financiers, d'affaires juridiques et d'administration à l'école de gestion du Centennial College. Cet article est tiré d'un rapport exhaustif sur la promotion du succès chez les étudiants de première année qui entreprennent des études supérieures, lequel a été présenté à l'Université Memorial au printemps 2011.

Pour lire d'autres articles sur les étudiants étrangers et les études, consultez le numéro de novembre-décembre de CMA magazine.

Prendre le large l'esprit en paix

COMMENT ORGANISER SON DÉPART

Solutions aux dilemmes des vacances

NOM

Par **Jennifer Campbell**

RÉSERVÉ À L'INTERNE

0081A

AAC27670



PLACE

26 B

A

DESTINATION

Relaxation



NOUS AVONS TOUS BESOIN DE PRENDRE DES VACANCES DE TEMPS À AUTRE. Mais quitter le bureau peut aussi être une source d'appréhension quand on pense aux préparatifs du départ et au travail qui nous attendra à notre retour. Voici un guide pour faciliter l'organisation de ce temps de repos. Qui sait, certains conseils vous seront peut-être même utiles au quotidien.



AVANT

Résistez à la tentation. Le corps humain est une usine chimique, comme l'affirme Robin H-C, mentore personnelle et auteure de *Thinking Your Way to Happy!* Quand on souffre de stress, on a tendance à opter pour la caféine et les plats-minute et, parfois, à abuser un peu de la bière et du vin.

M^{me} H-C recommande de manger des aliments sains et de boire beaucoup d'eau pour préserver l'équilibre du corps. « Un simple verre d'eau de 300 ml peut changer considérablement notre rapport aux choses. Ce n'est parfois pas plus compliqué que ça. »

Déléguiez, déléguiez. « Pour y arriver, il faut accepter que les choses ne soient pas faites à notre façon ou à la perfection », souligne Robin H-C.

Évidemment, déléguer exige du temps – mais, en définitive, probablement moins qu'il n'en faudrait pour accomplir la tâche soi-même. Et profitez-en pour adopter un système qui facilitera votre prochain départ – ou même vos activités courantes.

Établissez vos priorités. Parfois, quand on a beaucoup à faire, on se met à s'occuper de choses qui ne sont pas vraiment urgentes. Se limer les ongles, améliorer son élan au golf, actualiser son profil sur les réseaux sociaux : tout cela peut attendre. Vous n'êtes pas obligé non plus de répondre au téléphone chaque fois qu'il sonne.

Robin H-C suggère d'enregistrer un message d'accueil téléphonique précis : vous avez une échéance à respecter et vous prenez vos messages à 9 h et à 16 h tous les jours, et vous invitez vos interlocuteurs à communiquer avec vous par courriel pour toute urgence. « Souvent, les appels téléphoniques sont source de bavardage. Ils vous font perdre beaucoup de temps », soutient-elle.

Faites une liste. Vérifiez-la deux fois.

Helen Dyrkacz, une CMA qui anime des séminaires sur le leadership, soutient que les CMA sont des personnes organisées, à l'esprit analytique. Elle recommande de dresser une liste de ce que vous devez faire avant de partir en vacances, et de déterminer les tâches à réaliser deux semaines, une semaine et deux jours avant le départ, et la veille de celui-ci – voire le matin même du jour J.

« Cette méthode très efficace exige une bonne planification », explique M^{me} Dyrkacz.

Communiquez. Rencontrez les employés et informez-les de ce qui s'en vient. « Je délègue la responsabilité de tous mes dossiers à une personne pendant mon absence, signale M^{me} Dyrkacz. Bien sûr, ceux qui ne disposent pas d'un personnel de soutien doivent planifier le mieux possible avant le départ. »

Réduisez au minimum les dommages au retour. Selon M^{me} Dyrkacz, il importe d'aviser les gens de votre départ. Enregistrez un message téléphonique indiquant le nom de la personne à joindre durant votre absence. Vous serez moins inquiet et cela permettra à d'autres de se familiariser avec votre travail.



PENDANT

Profitez de l'instant présent.

« Quand on vit dans le présent, le stress disparaît, assure M^{me} H-C. C'est quand on se préoccupe du passé ou de l'avenir qu'on vit du stress. Cependant, cela demande un certain entraînement. »

Détendez-vous. « Les vacances ont leur raison d'être », poursuit M^{me} Dyrkacz. Nous devons nous reposer et savourer ce temps passé loin du travail.

Éteignez tout. Laissez votre téléphone intelligent à la maison ou, au moins, éteignez-le.

Certains experts conseillent de s'exercer le week-end. Il est aussi important de se relaxer que de nouer des liens. Sans cela, il est plus difficile d'être performant au travail. Donnez-vous le temps de vous ressourcer.



APRÈS

Planifiez. Annoncer une fausse date de retour est une bonne idée. Si vous rentrez au bureau le lundi, donnez le mardi comme date de retour afin d'avoir une journée complète pour vous retrouver. Il vaut mieux ne pas prévoir d'importants projets la première semaine, surtout si vous devez vous remettre d'un décalage horaire.

Soyez méthodique. À votre retour, passez rapidement en revue ce qui vous attend, y compris les messages laissés dans votre boîte vocale, les courriels et les réunions à venir. Dressez ensuite une nouvelle liste en assignant un bloc horaire à chaque tâche.

Attaquez-vous aux courriels. Après avoir parcouru vos courriels et supprimé les pourriels, faites le tri. Traitez certains courriels aussitôt, déléguiez-en d'autres et faites le suivi d'un dernier groupe quelques jours plus tard. Une bonne façon de réduire l'ampleur de la tâche est de classer les courriels selon le projet, le sujet ou l'urgence.

Respirez. La plupart des gens qui rentrent de vacances ont besoin de temps pour retomber sur leurs pieds. Avisez simplement ceux qui ne semblent pas avoir l'intelligence émotionnelle de le reconnaître de vous accorder ce temps. ■

Jennifer Campbell est une rédactrice pigiste établie à Ottawa.

Gérer une main-d'œuvre multigénérationnelle

Trouver les liens et la synergie

Accepter les différences générationnelles, c'est faire un pas en avant. Par **Denise Zaporzan**, FCMA

Si vous êtes un gestionnaire du XXI^e siècle, il y a de fortes chances pour que votre personnel englobe trois ou quatre générations.

Dans votre milieu se côtoient peut-être des traditionalistes (nés avant 1945), des baby-boomers (nés entre 1946 et 1964), des gens de la génération X (nés entre 1965 et 1980) et des enfants du millénaire, aussi appelés la génération Y (nés entre 1980 et 1999). Les membres de la génération 2020 – nés autour de 2000 – postuleront leur premier emploi au cours de la prochaine décennie.

Comment parvenir à gérer cette main-d'œuvre multigénérationnelle? Voici quelques conseils.

- **Même si les générations ont des motivations différentes, elles ont ces points en commun : le besoin de communiquer et d'obtenir de la rétroaction, le désir de faire un travail enrichissant lié à ses intérêts, la volonté de faire partie du groupe et d'être entendu, et le besoin d'avoir des interactions sociales satisfaisantes.**
- **N'essayez pas de mettre tout le monde dans le même moule. Ayez recours à des sondages ou à des conversations informelles pour apprendre et comprendre les attitudes, croyances, valeurs et expériences de chaque génération. Cette information vous aidera à savoir comment récompenser les employés et gérer les situations difficiles.**
- **Privilégiez l'apprentissage en équipe et un modèle de mentorat. Chaque génération a**



une contribution à apporter. Profitez-en pour que les générations s'imprègnent les unes des autres des compétences, de leur attitude à l'égard du travail, de leurs connaissances et ressources technologiques. Vous pouvez créer une main-d'œuvre dynamique et forte au moyen d'une communication bidirectionnelle dans toute l'organisation.

Quelle que soit la génération, tout le monde est dans le même bain. Trois forces seront déterminantes dans le travail de demain.

- **LA MONDIALISATION. L'accessibilité aux marchés et aux talents de la planète, c'est le travail qui se mondialise.**
- **LA DÉMOGRAPHIE. Les cinq générations dont nous venons de parler sont les**

ingrédients magiques de la recette du milieu de travail.

- **LA COMMUNICATION. Employés, clients et gestionnaires peuvent aujourd'hui communiquer dans l'immédiat grâce aux réseaux sociaux et qui sait ce que l'avenir nous réserve?**

Appréciez votre effectif pour ce qu'il est, un groupe de gens aux nombreux talents différents. Votre organisation et vous aurez ainsi l'ouverture d'esprit pour vous adapter à l'évolution de la main-d'œuvre des prochaines années. ■

Denise Zaporzan, FCMA, est présidente de *Denise Zaporzan & Associates* à Winnipeg. Visitez le site www.denisezaporzan.com.

Prix d'excellence dans la fonction de contrôle — secteur public 2012

Proposez des candidatures
MAINTENANT!

Le Prix d'excellence dans la fonction de contrôle — secteur public est un programme annuel qui récompense des réalisations remarquables dans les domaines de la fonction de contrôle, de la reddition de comptes et de la gestion financière au sein de l'administration publique.

Les prix, qui sont remis par CMA Canada et le Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, visent à souligner la contribution exceptionnelle d'un fonctionnaire ou d'une équipe de fonctionnaires à la gestion financière ou à la fonction de contrôle dans l'administration publique canadienne.

Catégories de prix :

- ▶ Innovation
- ▶ Leadership financier
- ▶ Œuvre de toute une carrière

FIN DES MISES EN CANDIDATURE : 10 février 2012

www.prixfonctioncontrôle.com



COMMANDITÉ PAR

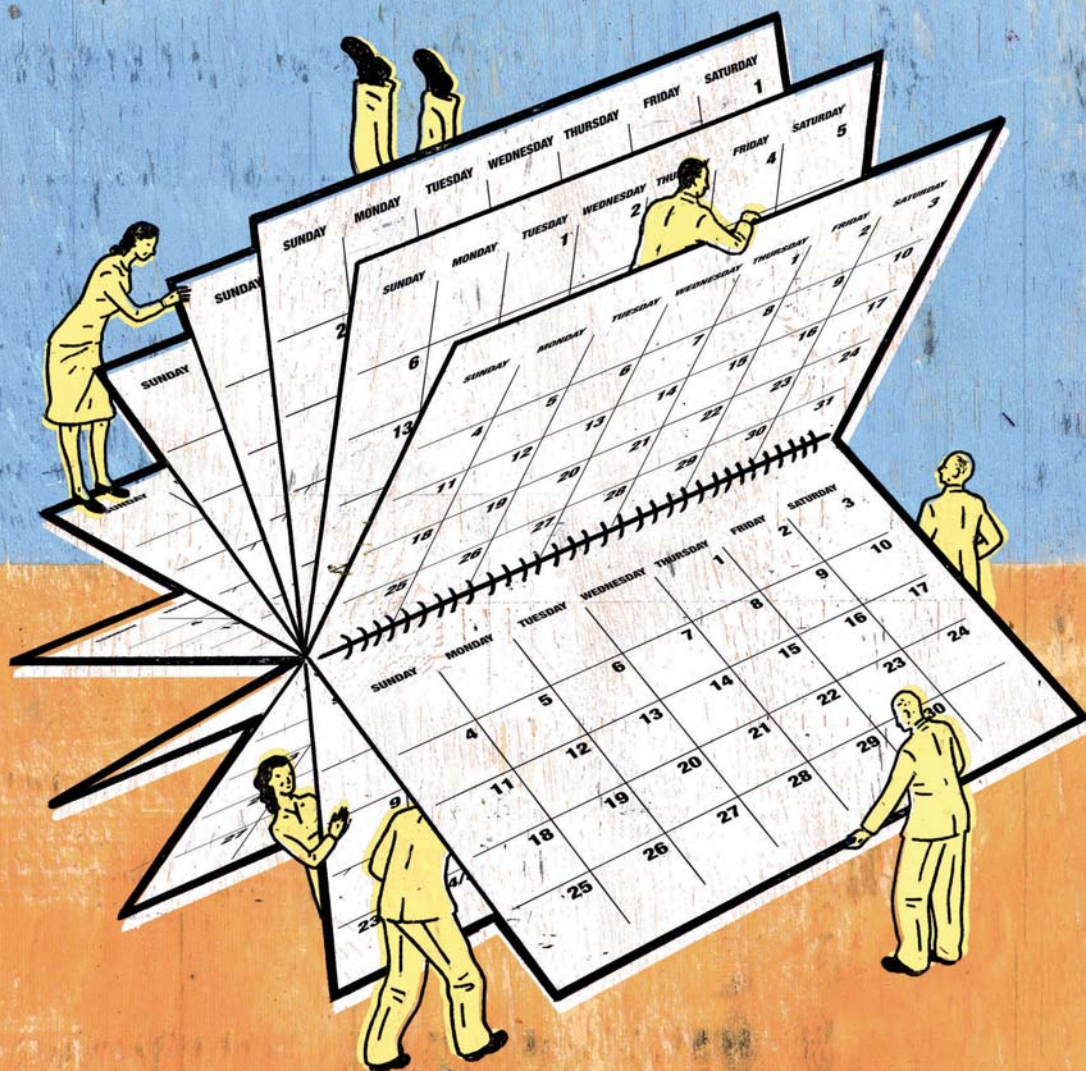


PERSPECTIVES 2012

Que nous réserve l'avenir?

Volatilité, turbulences, rebondissements :
une année de changements constants

Par John Lorinc



L'ANNÉE 2012 AURA-T-ELLE UN AIR DE DÉJÀ-VU? Ne trouvez-vous pas que les dernières semaines de 2011 ressemblaient étrangement à celles de 2008, quand la crise du crédit sur Wall Street a donné un sérieux coup de frein à l'économie américaine?

Les ressemblances sont frappantes : troubles politiques, marchés en dents de scie, banques en difficulté et rencontres des leaders mondiaux pressés de trouver des solutions durables au surendettement des organisations. En 2008, on ne parlait que de Lehman Brothers; aujourd'hui, c'est la Grèce et l'Italie. Mais le résultat est pratiquement le même : la confiance des investisseurs est à son plus bas et même les économies asiatiques florissantes sont touchées.

Comme à l'époque, le Canada occupe une position enviable. Nous avons perdu un peu d'emplois, mais nos richesses naturelles sont toujours en grande demande. Nos banques sont stables puisqu'elles conservent depuis longtemps des ratios de liquidité suffisants; l'endettement et le déficit du pays pourraient être plus faibles, mais demeurent gérables, surtout par rapport à ceux de nos partenaires commerciaux.

Néanmoins, l'incertitude mondiale atteint les entreprises canadiennes ainsi que leurs gestionnaires et les professionnels des finances qui ont pour tâche de les guider alors que la croissance n'est rien moins qu'assurée.

Nous avons demandé à quelques experts

reconnus de réfléchir à ce que 2012 nous réserve, dans l'optique de l'économie en général, des tendances en ce qui a trait à la gestion et des enjeux de la profession. Voici ce qu'ils nous ont dit.

PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES

Dans un sondage réalisé au début de l'automne dernier par Léger Marketing pour le compte de la Banque de Montréal, 51 % des entreprises canadiennes interrogées estimaient que l'année 2012 allait être meilleure que 2011. Un tiers des répondants a affirmé que l'incertitude régnant aux États-Unis a eu un effet négatif sur leur entreprise, mais 79 % s'attendent à y investir dans autant, sinon plus, qu'en 2011.

Ces réponses reflètent les perceptions de nombreux CMA, comme Carol Ring, vice-présidente, Initiatives stratégiques, à Rogers Communications. Selon elle, « les choses continueront de s'améliorer au Canada, lentement mais sûrement; quant aux États-Unis, notre principal partenaire commercial, ils trouveront le moyen de surmonter la crise ».

Brian Whiteway, chef de la direction financière de Verafin Inc., de St. John's, est plus prudent en ce qui concerne les

États-Unis. Important fournisseur de logiciels de prévention du blanchiment d'argent et de la fraude, Verafin tire 80 % de son chiffre d'affaires du secteur bancaire américain. Même si les banques sont en difficulté, « l'entreprise demeure optimiste », affirme-t-il. Pour lui, les prêteurs européens de l'entreprise sont de plus en plus préoccupés de liquidité.


Selon Geeta Tucker, chef de la direction financière d'Agriteam Canada, cabinet d'experts-conseils en projets de développement international basé à Calgary, la crise qui a secoué l'Europe à la fin de l'automne a tempéré l'enthousiasme d'une période qui devrait pourtant être emballante; elle souligne les changements considérables provoqués par le « printemps arabe » un peu partout au Moyen-Orient.

L'éventualité d'une récession en Europe la rend moins optimiste. Selon elle, « il pourrait y avoir un effet domino et l'économie mondiale s'en ressentirait ».

Elle prévoit que les entreprises canadiennes actives à l'étranger réduiront leurs investissements. Les activités d'Agriteam ne sont pas encore revenues au niveau de 2008, avant le resserrement du crédit, précise-t-elle, et « 2012 nous apportera du bon et du moins bon ».

Debbie Gorsline, une FCMA de Calgary qui siège au conseil de CMA Alberta, reçoit ces signaux contradictoires de toute sa clientèle, formée de petites sociétés pétrolières et gazières, d'entreprises immobilières et de détaillants.

Les entreprises de ressources



Cinquante et un pour cent des entreprises canadiennes interrogées estimaient que l'année 2012 allait être meilleure que 2011.

Soixante-dix-neuf pour cent s'attendent à investir autant, sinon plus, qu'en 2011.

s'emploient à répondre à une demande en hausse, observe-t-elle, mais la stagnation règne dans le secteur du détail. Même en Alberta, le consommateur s'inquiète de son revenu disponible et beaucoup refusent de puiser dans leurs économies. « Nous sommes à l'arrêt complet », lance-t-elle.

DÉFIS POUR LA DIRECTION

Selon Gene Deszca, ex-membre du conseil de CMA Canada et professeur associé en commerce à l'Université Wilfrid-Laurier, les signes de volatilité persistante inciteront les entreprises canadiennes établies dans le monde à réagir rapidement aux événements dont les effets traversent promptement les frontières. Lui aussi s'intéresse aux répercussions du chômage élevé des jeunes Européens et à la possibilité d'un éclatement de la bulle immobilière

chinoise à cause de la baisse de la consommation occidentale.

Les turbulences se répercutent sur la valeur du dollar canadien qui, depuis quelques années, est directement tributaire des marchés mondiaux des ressources. Comme le huard fluctue entre un creux de 0,90 \$ et un sommet de plus de un dollar américain, M. Deszca estime que les entreprises canadiennes doivent appliquer leur stratégie de couverture avec discernement. « Les experts en cette matière, confie-t-il, seront hautement recherchés; quand les temps sont durs, les mots d'ordre sont la souplesse et l'adaptabilité. »

À court terme, les hautes directions d'un nombre croissant d'entreprises chercheront plutôt des innovations spectaculaires pour leur gamme de produits ou pour leurs processus internes, selon Ajay Pangarkar, CMA de Montréal,

président du cabinet de gestion du changement Central Knowledge Inc. et stratège en rendement.

Les entreprises axées sur l'avenir ne s'intéressent pas aux progrès graduels; elles veulent changer les règles du jeu, comme Apple l'a fait en lançant son iPhone révolutionnaire à l'assaut du BlackBerry de RIM. « Cette course se répétera plus souvent dans les années qui viennent, ajoute M. Pangarkar; la mobilité de la technologie et du personnel deviendra un facteur encore plus critique. »

À Winnipeg, Catherine Gillespie, vice-présidente aux finances et à la comptabilité de Palliser Furniture and Upholstery, souligne que le climat d'incertitude constante oblige son équipe à vérifier chaque jour la situation financière de l'entreprise. Plusieurs fabricants de meubles américains ont récemment dû fermer leurs portes parce qu'ils dépendaient trop de fournisseurs chinois désirant être payés dans l'immédiat, avant même que les marchandises soient à bord du navire.

« L'histoire d'amour avec l'Asie connaît des ratés, fait remarquer M^{me} Gillespie; Palliser a conservé ses usines nord-américaines et cela commence à porter fruit. Mais depuis quelques années, nous avons dû apprendre l'importance des flux de trésorerie. »

L'habile réaction des entreprises rappelle l'importance d'une vision équilibrée, qui tient compte du court et du long terme, selon Stathis Gould, chef du service des comptables professionnels en

FACTEURS DE SUCCÈS POUR UNE ENTREPRISE EN 2012

- Utiliser positivement les stratégies de couverture
- Faire preuve de souplesse
- Chercher les innovations spectaculaires
- Suivre quotidiennement sa situation financière
- Surveiller les flux de trésorerie
- Régler les problèmes financiers immédiats dans un souci de durabilité
- Étalonner la culture d'entreprise afin d'attirer et de fidéliser de jeunes recrues compétentes, pour qui les valeurs ont de l'importance

2012 nous apportera du bon et du moins bon.

entreprise de l'International Federation of Accountants (IFAC).

« À l'approche de la tempête, on ne jette pas la bouée de sauvetage à l'eau », dit-il; d'après lui, les CMA sont bien placés pour cerner les occasions de croissance et d'augmentation du chiffre d'affaires.

En 2012, Carol Ring s'intéressera à une tendance de gestion à long terme, soit la relation entre les valeurs de l'entreprise et son bénéfice. « Nous avons tous recentré nos processus, adopté la méthode Six Sigma et mis le client en vedette, explique-t-elle; à l'avenir, c'est la culture d'entreprise qui sera notre préoccupation. »

Elle reprend les récentes conclusions de chercheurs selon lesquelles les entreprises qui figurent parmi les meilleurs employeurs ont également tendance à surpasser l'indice Standard & Poor's 500. Leur culture leur a permis de réduire le coût des roulements de personnel et elles semblent plus adroites à éliminer les sources d'irritation, comme les excès de paperasserie interne.

À son avis, les CMA qui occupent des postes de direction devraient, à court et à moyen terme, chercher de nouvelles façons de faire de la culture d'entreprise un outil d'attraction et de fidélisation des jeunes recrues qualifiées qui accordent de l'importance aux valeurs. « Ce sera, ajoute-

t-elle, un enjeu du recrutement de gens compétents. »

Parallèlement, note Geeta Tucker d'Agriteam, la faiblesse persistante du marché du travail facilite la tâche des gestionnaires de ressources humaines, notamment à Calgary, où les salaires élevés consentis aux comptables ont causé bien des maux de tête aux employeurs pendant le boum économique.

Depuis quelques années, toutefois, les candidats nouvellement diplômés réclament moins de « droits acquis », notamment sur le plan des salaires. « Le marché de l'embauche s'est beaucoup amélioré, ajoute-t-elle. En 2012, les analystes débutants ne nous demanderont pas 70 000 \$ ou 80 000 \$. »

ENJEUX PROFESSIONNELS

Voilà maintenant plus d'un an que le Canada a adopté les Normes internationales d'information financière (IFRS) et les entreprises qui ont décidé d'abandonner les PCGR canadiens poursuivront leur transition en 2012.

Ce nouveau cadre a cependant obligé les professionnels des finances à y consacrer beaucoup de temps et d'efforts, explique Brian Whiteway de Verafin. « Une seule norme est une bonne idée », admet-il, car les entreprises comme les investisseurs n'aiment guère dépendre d'une information financière produite selon de multiples normes locales.

Pour les CMA dont la clientèle est composée de petites entreprises individuelles, l'enjeu réside principale-

ment dans l'adoption, depuis janvier 2011, des Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (NCECF). Selon M^{me} Gorsline, la conversion est moins complexe sur le plan technique que pour les IFRS, mais les clients continuent de s'adapter tandis qu'ils préparent leur premier jeu d'états financiers de fin d'exercice.

L'autre enjeu professionnel des CMA concerne le projet de fusion de leur ordre avec ceux des comptables agréés et des comptables généraux accrédités.

Les efforts déployés pour harmoniser les normes mondiales en matière d'information financière et pour regrouper les associations professionnelles augmentent la probabilité d'une fusion au Canada, selon de nombreux CMA. La profession devra toutefois se redéfinir dans l'ensemble élargi, d'après Vincent Tophoff de l'IFAC.

Il reste d'autres questions à résoudre, par exemple les disparités dans les études exigées pour les différents titres. Selon M^{me} Tucker d'Agriteam, pour les programmes au moins, les écarts peuvent être si grands qu'une triple intégration serait illusoire.

D'autres, semble-t-il, en ont assez qu'on parle de fusion. Brian Whiteway, par exemple, « souhaite que le débat prenne fin, peu importe la manière ». ■

John Lorinc, journaliste de Toronto, signe régulièrement des articles sur les affaires et la politique dans *The Globe and Mail*, *The Walrus* et d'autres publications.

LES TI : GUIDE DE SURVIE 2012

Tendances pour l'année qui vient

Comment devancer – ou du moins bien
prendre – le virage technologique

Par **Jacob Stoller**

*Ici, voyez-vous, il faut courir aussi fort qu'on le peut simplement pour
rester au même endroit. Si on veut se rendre ailleurs, il faut courir au
moins deux fois plus vite!*

– Lewis Carroll, De l'autre côté du miroir



Suivre toutes les plus récentes tendances des technologies de l'information (TI) peut parfois sembler un défi insurmontable. Dans certains domaines, les choses évoluent si rapidement qu'il faut se contenter d'éviter de trop se laisser distancer.

En tant que responsables et interprètes des données financières, les CMA dépendent des TI et devraient pouvoir en reconnaître avec aisance les forces et les limites. Sans devenir des spécialistes, ils doivent faire preuve de diligence raisonnable, avoir un certain degré de connaissance et être en mesure de chercher des réponses.

Pour rédiger ce guide de survie, nous avons analysé les sept secteurs des TI qui ont le plus d'incidence sur la profession de CMA. Nous avons ensuite consulté nos experts et déniché des ressources d'apprentissage pour chacun des secteurs.

1. L'intégration des données

Si votre supérieur vous demande de produire un rapport et que les gens des TI vous répondent « Impossible d'y parvenir », vous avez un problème d'intégration des données.

Les organisations rassemblent et analysent les masses de données provenant des transactions Internet, des courriels, des visites des sites Web, des interactions sur les médias sociaux, des chaînes d'approvisionnement et d'autres sources. Le flux de données qui en résulte est trop volumineux et complexe pour les outils traditionnels qu'utilisent les organisations.

Pour en savoir plus : Le cours Strategic Analytics de CMA Ontario permet aux CMA de se tenir à jour non seulement en ce qui concerne les technologies, mais aussi au sujet des principes sur lesquels elles reposent. Grâce à ce cours, les CMA peuvent évaluer les développements et les nouvelles priorités que propose leur organisation en matière d'analyse des données.

- Pour obtenir plus de détails, consultez le site du Professional Development Institute (www.pdi-cma.com).

Les collèges et universités offrent aussi des cours semblables dans le cadre de programmes de formation continue.

- Le site www.slideshare.net donne accès à des présentations provenant de cours universitaires, de séminaires publics, de consultants et d'associations sectorielles. Lancez des recherches à partir de termes tels que « sources de données » ou « données financières ».

- La Society of Cost Estimating and Analysis (www.sceaonline.org) publie des articles sur des techniques de pointe.

2. Les outils de veille stratégique

Le travail d'analyse dépend en partie des outils de veille stratégique adoptés par l'entreprise, de sorte que l'on a tout avantage d'en connaître les possibilités et les limites. Récemment, les fournisseurs ont mis l'accent sur la construction de suites intégrées, en ayant souvent recours à de plus petits joueurs. On observe aussi un accroissement de l'offre de solutions prévues pour des secteurs spécialisés (p. ex., soins de santé, construction ou services bancaires aux particuliers). L'analyse en mode mémoire est une nouvelle tendance qui facilitera l'analyse complexe.

Pour en savoir plus : Dans bon nombre d'entreprises, ce sont les techniciens des TI qui reçoivent une formation sur les outils de veille stratégique, puis on leur laisse le soin de former et d'assister les utilisateurs. Malheureusement, cette formation des utilisateurs ne se concrétise pas souvent. Remplacez-la par un cours ou, mieux encore, embauchez un formateur, afin que tous les analystes puissent recevoir ensemble une formation et mettre en commun leurs questions, leurs points de vue et leurs connaissances.

- Les fournisseurs comme IBM (www.ibm.com), SAP (www.sap.com), SAS (www.sas.com) et Microsoft (www.microsoft.com) offrent des documents techniques, des webinaires et d'autres



Sept secteurs des TI qui ont le plus d'incidence sur la profession de CMA

1. INTÉGRATION DES DONNÉES
2. OUTILS DE VEILLE STRATÉGIQUE
3. HABILITÉS BUREAUTIQUES
4. MATÉRIEL PC
5. APPLICATIONS MOBILES
6. INFORMATIQUE EN NUAGE
7. PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS ET SÉCURITÉ

matériels d'information sur leurs produits. Les fournisseurs proposent aussi des études de cas qui montrent comment leurs produits sont utilisés dans des secteurs d'activité particuliers.

- Les cabinets de recherche sur les TI, comme Gartner (www.gartner.com) ou Forrester (www.forrester.com) se tiennent au courant des grandes tendances dans le domaine du logiciel et offrent des analyses comparatives.
- Deux sites d'agences de documentation technique – Tech Target (www.techtarget.com) et Bitpipe (www.bitpipe.com) – mettent en ligne des documents techniques produits par les fabricants. Wikipedia (www.wikipedia.com) peut s'avérer utile pour s'informer rapidement sur un produit ou un secteur de production.

3. Les habiletés bureautiques

Peu importe le degré de raffinement des outils de veille stratégique, le CMA devra toujours être à son poste de travail pour combler les lacunes. Une maîtrise insuffisante des techniques de bureautique peut constituer un sérieux handicap.

Et compte tenu du besoin pressant d'explorer les volumineux entrepôts des données accumulées par les entreprises à partir d'Internet, les CMA peuvent s'attendre à devoir faire encore plus d'analyses touchant certains des aspects les plus subtils de l'exploitation et à recourir encore plus à leurs tableurs.

Pour en savoir plus : Il existe plusieurs possibilités de perfectionnement, dont les suivantes :

- L'utilisation évoluée du tableur. L'analyste moyen qui maîtrise les tableaux croisés dynamiques et la prévention des erreurs peut se démarquer considérablement.
- Les habiletés graphiques. Les utilisateurs ayant de bonnes habiletés graphiques dans l'exploitation de logiciels comme PowerPoint peuvent aisément exposer des notions de gestion complexes qui seraient autrement plus difficiles à saisir sur une page de chiffres.

Les écoles de gestion, les cégeps, les commissions scolaires et les formateurs privés offrent tous des cours sur les applications les plus courantes.

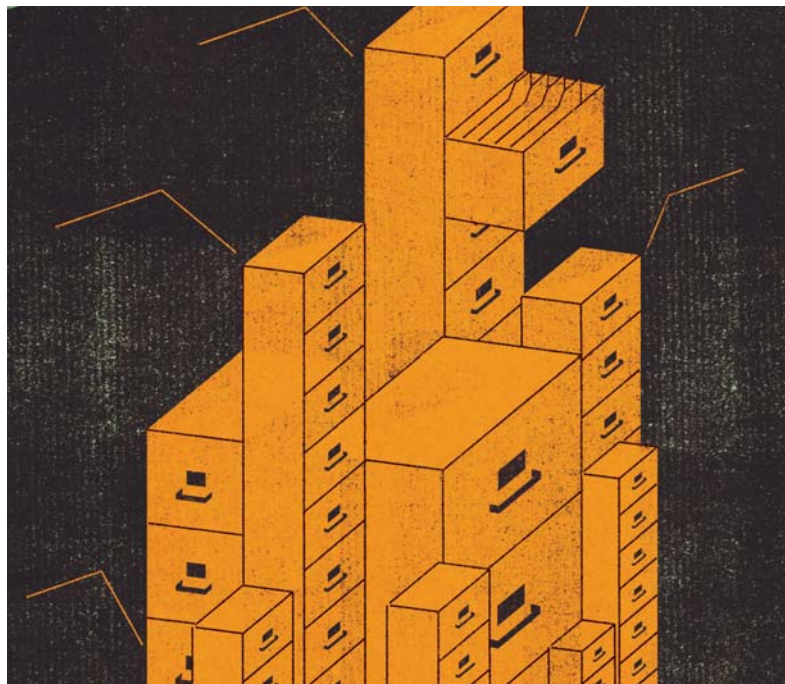
- On trouve sur YouTube (www.youtube.com) des tutoriels vidéo expliquant, par exemple, comment concevoir un tableau croisé dynamique dans Excel ou créer un graphique à secteurs 3D dans PowerPoint.
- Les utilisateurs peuvent aussi, dans des forums comme www.officeusers.org, trouver de l'aide pour satisfaire à des exigences non standards et régler des bogues logiciels. Les techniciens de fournisseurs y participent souvent.
- Les guides *Pour les nuls* sont faciles à suivre et rédigés par des spécialistes du domaine.

4. Le matériel PC

C'est toujours la même histoire : les utilisateurs réclament des PC toujours plus rapides et plus puissants. Un événement comme le lancement prochain de Windows 8 de Microsoft déclenchera encore une autre ruée vers la mise à niveau.

Pour en savoir plus : Il existe une vaste gamme de modèles, mais les fonctions des composants de base, soit les cartes mères, la mémoire, les lecteurs et les moniteurs, n'ont guère changé depuis les années 1980. S'il comprend bien la nature de ces pièces, l'acheteur sera peut-être enclin à se tourner vers le marché des ordinateurs génériques, ces appareils démarqués, assemblés localement à partir de composants standards et généralement moins chers que leurs équivalents d'une marque donnée.

- L'ouvrage *IPC pour les nuls* de Dan Gookin facilite la compréhension des brochures des fabricants et des sites Web technos.
- Les gens des TI qui veulent rester au courant de l'actualité consultent généralement le site Tom's Hardware (www.tomshardware.com).



L'analyste moyen qui maîtrise les tableaux croisés dynamiques et la prévention des erreurs peut se démarquer considérablement.

- *PC Magazine* (www.pcmag.com) publie des tests comparatifs de matériel, de périphériques et de logiciels.

5. Les applications mobiles

Les terminaux mobiles sont classés parmi les appareils grand public, mais les applications mobiles pour l'entreprise se multiplient à une vitesse étonnante. Le problème tient à la diversité des plateformes.

Pour en savoir plus : Le mieux qu'on puisse faire, c'est de se tenir au courant des nouveautés offertes sur une seule plateforme mobile.

- Tous les fournisseurs – Apple, Google, Microsoft, RIM – hébergent des blogues, ainsi que des sites d'information et de discussion favorisant des échanges animés.
- Vu l'intense activité dans le domaine, des publications comme *CIO Magazine* (www.cio.com) s'intéressent beaucoup à la mobilité en milieu de travail.
- MobileEnterpriseStrategies.com est un exemple de blogue centré sur le volet entreprise de l'informatique mobile.

6. L'informatique en nuage

Dans un environnement infonuagique, le poste auquel vous avez accès n'est probablement pas hébergé au bout du corridor, mais plutôt dans un autre immeuble. Il faudra un certain temps pour parvenir à convertir de nombreux types d'applications dans un environnement infonuagique.

Pour en savoir plus : Malgré la vogue qui l'entoure, l'informatique en nuage n'est pas nouvelle, et aucune entité ne peut prétendre au titre de véritable nuage. Pour bien se renseigner, il suffit d'étudier ce qu'offrent les fournisseurs.

- Examinez les offres des principaux fournisseurs, comme Amazon, IBM et HP, qui sont en train de définir le domaine.

- Tout comme l'informatique mobile, l'infonuagique profite donc d'une intense couverture médiatique. Il faut aussi étudier l'externalisation.

- IT Governance Ltd. (www.itgovernance.co.uk) traite d'une foule de problématiques directement liées à l'infonuagique. On y trouve des articles et des liens sur des questions comme les ententes de niveau de service, la gérance des données, la performance du fournisseur et la communication.

7. Protection des renseignements personnels et sécurité

Une simple omission de la part d'une personne ayant accès à des données sensibles peut exposer à des risques considérables. Les cybercriminels utilisent aujourd'hui des outils bon marché pour s'attaquer aux PME afin de leur subtiliser des renseignements confidentiels, qu'ils vendent ensuite par l'intermédiaire de réseaux du crime organisé. L'accès mobile aux bases de données accroît le risque d'intrusion.

Pour en savoir plus : Toute personne ayant accès au réseau de l'entreprise devrait être sensibilisée à cet aspect. Pour garantir la sécurité des données sensibles, il faut s'assurer que tous les employés adoptent un ensemble de pratiques proactives.

- Pour des conseils sur les méthodes de protection, les questions juridiques et la sensibilisation des employés, consultez les sites du gouvernement du Québec (www.cai.gouv.qc.ca), de l'Ontario (www.privacybydesign.ca) et de la Colombie-Britannique (www.oipc.bc.ca).

- Le commentateur bien connu Michael Geist aborde dans son blogue (www.michaelgeist.ca) des questions juridiques et de protection des renseignements personnels.

- L'éditeur de logiciels de sécurité Symantec (www.symantec.com) publie un relevé annuel des plus récentes menaces. ■

Jacob Stoller est rédacteur et chercheur à Toronto.

Relever le défi

De nouvelles technologies pour traiter les gros volumes de données

Le traitement en mode mémoire est-il la solution?

Par **Frank Ciannella** et **Carsten Hilker**

Les gros volumes de données comportent de gros défis touchant leur collecte, leur entreposage, leur traitement et l'utilisation optimale de l'information traitée.

Les développeurs d'outils analytiques répondent à l'appel de diverses façons. Ainsi, le SAS Institute a permis au détaillant américain Macy's d'écourter le délai nécessaire pour optimiser ses prix chaque semaine. Le détaillant peut analyser deux à trois années de données en 1 h 25 au lieu de 27 h 25. La base de données en mode mémoire de SAP permet d'extraire et de gérer rapidement de gros volumes.

Le traitement de gros volumes a la cote, en raison des défis qu'il soulève. Voici le point de vue de Frank Ciannella et Carsten Hilker, dont le mandat consiste à aider les clients de SAP dans ce domaine (suite dans le prochain numéro).

Une rentabilité bien gérée suppose une bonne analyse. Il faut d'abord fournir aux gestionnaires l'information dont ils ont besoin pour bien comprendre la situation.

La plupart des entreprises disposent d'un système de rapports sur la rentabilité. Malheureusement, elles emploient souvent des bases de données sur disques, selon des principes de TI vieux de 30 ans.

Ces systèmes étant prévus pour le traitement de transactions et non pour la veille stratégique, les délais de communication des données, d'exécution et d'attente sont longs.

PÉRIODE DE TRANSITION

La gestion de la rentabilité est en pleine mutation, car la technologie en mode mémoire remet en cause l'utilisation généralisée des bases de données sur disques et des systèmes d'analyse de rentabilité. L'analyse de rentabilité en mode mémoire ne tolère pas les solutions de compromis en matière de gestion et de technologie; elle suppose de nouveaux processus.

Parmi les données cruciales, citons les prix, le volume des ventes, le chiffre d'affaires, le coût des produits vendus, le coût de service et des paramètres comme la marge brute et le bénéfice d'exploitation. Pour gérer activement la rentabilité, il faut bien comprendre et bien utiliser les leviers que sont les prix, le portefeuille de produits et les stratégies marketing, tout en analysant l'incidence des changements de coûts sur le bénéfice.

Les systèmes d'analyse de rentabilité permettent d'enregistrer les opérations commerciales touchant au bénéfice, de faciliter l'attribution du coût de service, de réduire les coûts indirects pour servir les segments et de les analyser en fonction d'éléments-clés de la rentabilité, dont le produit, le client et le canal.

Au nombre des défis, mentionnons le traitement de gros volumes de données



pour les calculs et les rapports sur les coûts ainsi que la prise en charge des temps d'attente attribuable au passage d'un format orienté transactions à un format d'analyse multidimensionnelle.

BASES DE DONNÉES EN MODE MÉMOIRE

Les bases de données en mode mémoire utilisent la mémoire principale de l'ordinateur comme entrepôt; elles sont un million de fois plus rapides que celles sur disques, grâce à des algorithmes internes moins complexes et à une diminution des instructions à l'unité centrale. Selon la maison de recherche Gartner, d'ici 2012, 70 % des 1 000 plus grandes organisations mondiales traiteront leurs données en mode mémoire.

Le mode mémoire contribue à la

Politique de comptabilité de management

Leadership éclairé reconnu dans le domaine

rentabilité, car la vitesse d'analyse et le volume des données sous-jacentes sont des facteurs cruciaux. Ainsi, la base de données HANA de SAP (mode mémoire) peut fonctionner 350 fois plus rapidement que les bases de données traditionnelles et donne accès à près de 460 milliards d'enregistrements en 0,04 seconde.

La technologie en mode mémoire permet aussi de traiter en temps réel les données de rentabilité. Grâce à cet aperçu instantané, l'entreprise peut agir sur les affaires à venir plutôt que de les examiner après coup.

L'analyse de rentabilité ultraperformante fondée sur le mode mémoire est instantanée. Les organisations peuvent profiter de ce qui, jusqu'alors, était impensable : l'utilisation régulière et répétée de gros volumes de données. La vision plus claire qu'elle offre leur permet en outre de se démarquer de la concurrence, car elles peuvent prendre des décisions en temps réel, accélérer le rendement, se donner de nouvelles perspectives, accroître la productivité et améliorer l'efficacité des TI. ■

.....
Frank Ciannella est directeur des solutions Enterprise Performance Management (EPM) du Centre d'excellence mondial de SAP. **Carsten Hilker** est gestionnaire de solutions à SAP et chargé du portefeuille de solutions de gestion des coûts et de la performance en matière de gestion intégrée de l'entreprise (ERP) et d'EPM.

GESTION STRATÉGIQUE

DATE DE PUBLICATION

Planifier à l'aide de scénarios : une méthode pour naviguer dans un monde incertain	Mai 2010
La prise de décision factuelle : la veille stratégique au service de la création de valeur	Juillet 2009
La mise en œuvre de la gestion par processus dans les organisations	Juillet 2009

GESTION DU RISQUE ET GOUVERNANCE

La gestion du risque financier pour les comptables en management	Février 2009
La gestion des possibilités et des risques	Mars 2008
Détermination, mesure et gestion des risques organisationnels pour une meilleure performance	Juillet 2007

GESTION DE LA PERFORMANCE

Maturité de la gestion de la performance – Un cadre conceptuel	Janvier 2011
La durabilité environnementale : outils et techniques	Février 2010
La comptabilité de management appliquée à la chaîne logistique	Août 2009

MESURE DE LA PERFORMANCE

La conception et la mise en œuvre d'un système de mesure de la performance	Avril 2010
Mesure de la performance des organismes sans but lucratif	Mai 2009
Évaluation de l'efficacité des initiatives de marketing sur Internet	Mai 2007

Les politiques de comptabilité de management (PCM^{MD}) sont des documents qui préconisent l'application de pratiques appropriées dans des contextes de comptabilité de management bien précis. Chaque PCM porte sur des questions de gestion financière et des sujets d'actualité et donne des conseils pratiques de mise en œuvre.

Toutes les PCM actuelles sont accessibles sur le site Web de CMA Canada. Les CMA peuvent les télécharger gratuitement. Les non-membres peuvent également se les procurer à prix modique.



www.cma-canada.org/fondation

Quand le journaliste se manifeste

Comment se préparer aux entrevues avec les médias

Articuler ses réponses autour des messages-clés

Par **Paul Lima**

ON NE SAIT JAMAIS QUAND ON RECEVRA

l'appel d'un journaliste – demandant par exemple à votre entreprise de commenter le dernier scandale comptable, une rumeur de fusion ou un communiqué vantant les mérites d'un projet d'expansion. Quoi qu'il en soit, quand le journaliste est au bout du fil, vous devez être prêt à répondre à ses questions.

Avant de parler aux journalistes, notez les messages-clés à transmettre. Déterminez les points que vous voulez communiquer à propos de votre entreprise et les réponses que vous donnerez aux questions que vous anticipez.

Par exemple, si le journaliste s'intéresse à une réalisation particulière de votre organisation, il vous demandera certainement des détails tels que l'année de fondation de l'entreprise, son emplacement, etc.

Disons que votre entreprise exerce ses activités dans le secteur des widgets (gadget logiciel) à l'échelle du pays. Il serait bon de glisser dans vos réponses certains messages-clés, par exemple :

- « En 2008, notre président a fondé la société ABC pour tirer parti de l'essor du secteur des widgets. »
- « Notre siège social est établi à Vancouver, et nous répondons aux demandes de widgets dans tout le pays grâce à nos bureaux situés dans chacune des provinces. »



- « Nous sommes établis à Toronto, mais faisons affaire avec nos clients partout au Canada par l'intermédiaire de notre site Web, ABC.com. »

En quelques secondes, vous aurez répondu aux questions tout en ajoutant de l'information pertinente que le journaliste pourrait inclure dans son article ou qui pourrait piquer la curiosité d'un téléspectateur.

Souvent, les journalistes voudront en savoir davantage sur les origines de votre entreprise. Préparez un topo d'une trentaine de secondes qui donne le nom de l'entreprise, sa mission, la nature de ses activités et de sa clientèle, l'emplacement de ses installations (s'il y a lieu), et sa raison d'être.

Se préparer aux questions embarrassantes

Prévoyez des réponses aux questions auxquelles vous aimeriez mieux ne pas avoir à répondre.

Supposons que le journaliste vous questionne sur la rentabilité de l'entreprise. Si la politique de l'entreprise ne vous permet pas de divulguer cette

information, vous pourrez toujours vous rabattre sur le classique « sans commentaire ». Mais cela laisse croire que vous voulez cacher des choses. Fournissez plutôt des éléments de réponse tout en respectant le cadre imposé :

- « **Comme nous sommes une société fermée, ces données sont confidentielles, mais je peux vous dire que notre chiffre d'affaires a augmenté de plus de 10 % dans chacun des trois derniers exercices.** »
- « **Nous avons décroché quatre contrats importants au cours du trimestre et dépassons nos prévisions de croissance.** »
- « **Nous voyons l'avenir d'un très bon œil étant donné l'essor que l'on observe dans notre secteur d'activité.** »

Vous évitez ainsi de vous dérober. Vous dites ce que vous êtes autorisé à dire et présentez l'organisation sous un jour favorable. En fait, vous donnez au journaliste une réponse nettement plus intéressante que « oui, nous faisons de l'argent. »

Une crise, dites-vous?

On vous demandera parfois de commenter une crise ou un problème qui sévit dans l'industrie. Avant l'entrevue, déterminez si vous entrerez dans les détails ou répondrez aux questions en termes hypothétiques.

D'une façon ou de l'autre, vous devrez déterminer ce que vous voulez dire en fonction du but recherché.

S'agit-il de démontrer vos connaissances sur la question? De faire savoir aux entreprises que votre organisation peut les aider à éviter pareils problèmes?

Selon votre objectif, précisez les messages-clés à communiquer et insérez-les dans vos réponses.

Enfin, confiez à un employé la veille des médias sociaux pour savoir ce qu'on dit de votre organisation. Le porte-parole affecté à ces médias devrait éviter de se lancer dans un débat avec les internautes. Conseillez-lui plutôt de déterminer si une réponse est indiquée. Le cas échéant, il devra répondre de façon claire et concise, en démentant les rumeurs ou en corrigeant les erreurs et, au besoin, en insérant les messages-clés.

Bref, vous n'avez aucun pouvoir sur les questions qui vous sont posées, mais vous pouvez déterminer les réponses que vous voulez y donner. En tournant vos réponses de façon intéressante, vous amènerez peut-être le journaliste à envisager des aspects de la question auxquels il n'avait pas songé et pourriez orienter les questions de suivi et les thèmes abordés.

Sans préparation, vous risquez d'oublier l'information à transmettre, de communiquer la mauvaise information, ou pire encore, de divulguer des renseignements que vous devriez taire dans les circonstances. En étant bien préparé, vous répondrez de façon claire et assurée aux questions, qu'elles soient simples, complexes ou gênantes. ■

.....
Paul Lima est rédacteur pigiste à Toronto.
Visitez le site www.paullima.com.

Dans le prochain numéro de *CMA magazine* :

- Favoriser l'innovation : le Canada dans une ère de changement
- Niall Ferguson, spécialiste de l'histoire économique, et la stabilisation de l'économie mondiale
- Gérer les longues listes de courriels
- Stratégies d'atténuation du risque
- Traiter les gros volumes de données

CMA magazine rejoint un lectorat de plus de 55 000 personnes du secteur de la comptabilité de management.

Pour réserver un espace publicitaire, adressez-vous à :

Martin White
416 726-7435
marty.white@sympatico.ca

Gwen Dunant
416 778-4954
gwendunant@rogers.com

Plus seulement un jeu d'enfant

Le mauvais comportement est aussi mauvais en ligne que dans la vraie vie.

Pour guider votre personnel, adoptez une politique sur l'utilisation des médias sociaux.

Par **Luigi Benetton**

NOUS COMMUNIQUONS NATURELLEMENT avec les autres, que ce soit en personne, par téléphone ou au moyen de technologies comme les médias sociaux.

Nous sommes aussi des créatures chicanières. Aussi n'est-il pas étonnant que certains cas de « communication » entraînent des poursuites.

Il semble simple d'éviter des litiges découlant de faux pas commis sur les médias sociaux. Il suffit de bloquer les sites de réseautage social sur le réseau de son entreprise et de rédiger des politiques interdisant leur usage.

Plus facile à dire qu'à faire. Les membres de la génération numérique – les enfants nés avec un appareil numérique entre les mains – peuvent simplement contourner vos politiques en utilisant leurs téléphones intelligents tout en cherchant un autre employeur qui permet l'utilisation raisonnable des médias sociaux pendant les heures de travail. (Aujourd'hui, certains employeurs offrent même à leur personnel le choix entre les pauses santé et les pauses médias sociaux.)

De plus, l'utilisation judicieuse des médias sociaux peut rapporter beaucoup aux organisations futées. Au lieu d'établir des règles globales rigides, songez aux problèmes que le réseautage social pourrait causer et cherchez à les prévenir.

Problèmes causés par les médias sociaux

Les médias sociaux sont récents, mais les lois régissant expressément leur usage le sont encore plus. Il existe des précédents, en particulier lorsque la nature des actions accomplies en ligne et hors ligne ne diffère pas de beaucoup. Toutefois, ne soyez pas surpris de découvrir bien des zones grises sur le plan juridique.

Voici une brève liste des problèmes que doit couvrir votre politique relative aux médias sociaux.

Droits d'auteur – ceux de votre entreprise

Votre entreprise pourrait créer un produit d'information – livre numérique, vidéo de formation ou billet de blogue – pour les clients, les médias ou d'autres auditoires. Mais qu'arrive-t-il quand une autre entreprise copie simplement ce produit et le fait passer pour sien, sans mention de la source?

Pour établir le droit d'auteur et empêcher le vol, vous n'avez qu'à 1) créer une œuvre présentant une certaine originalité et 2) enregistrer l'œuvre sur un support fixe.

Vos avocats pourront alors poursuivre ceux qui violent vos droits d'auteur.

L'affichage de messages sur des sites de tiers tels qu'une page fan Facebook, un fil Twitter, une chaîne YouTube ou le *Huffington Post* peuvent toutefois embrouiller les prétentions relatives au droit d'auteur. Lisez le texte en petits caractères de chaque site pour déterminer qui est propriétaire du contenu affiché. Ce texte pourrait modifier votre politique sur les médias sociaux.

Droits d'auteur – ceux de tiers De même que vous voulez que les autres respectent vos droits d'auteur, assurez-vous de ne pas violer les droits d'auteur des autres.

Approbatons de produits Votre société rémunère-t-elle des blogueurs pour qu'ils approuvent vos produits? Cette pratique pourrait être risquée sur le plan juridique. Si votre société envoie gratuitement à des blogueurs des produits pour les évaluer, demandez-leur de mentionner ce fait dans leur billet.

Culpabilité par association La défaite des Canucks lors des séries éliminatoires de la coupe Stanley de 2011 a déclenché une émeute à Vancouver. Une émeute avait éclaté dans des circonstances semblables en 1994, mais cette fois-ci, des photos des émeutiers ont été affichées sur des sites tels que Facebook.

Certains employeurs y ont reconnu leurs employés et ont décidé de les sanctionner. Or, les lois traitant de la preuve obtenue sur des sites de médias



sociaux sont en voie d'élaboration. Une fois que le droit dans ce domaine sera défini, les employeurs pourront modifier leurs politiques pour traiter de ces cas de « culpabilité par association ».

Diffamation Qu'elle survienne au cours d'une conversation, dans un microbillet ou dans un commentaire publié en réaction à un billet de blogueur, la diffamation reste de la diffamation. Vu la nature spontanée des médias sociaux, les employeurs peuvent être poursuivis pour des commentaires non autorisés faits par leurs employés.

Même si les employés commettent une diffamation à l'aide d'appareils personnels en dehors de leur travail, tout lien entre ces employés et leur employeur pourrait occasionner des problèmes à ce dernier.

Si votre société tient un blogue ou assure une autre présence sur des médias sociaux qui permet à des tiers d'ajouter des commentaires, envisagez de faire filtrer tous les commentaires par un modérateur de manière à éviter que des poursuites vous visent en tant que fournisseur de forum.

Élaborez votre propre politique

Grâce à Facebook, à Twitter, aux blogues et aux informations que des gens rendent accessibles au public, une recherche sur Google permet de se renseigner sur des partenaires commerciaux, des employés éventuels ou des parties adverses dans le cadre d'un litige.

Sur le terrain miné des médias sociaux, les utilisateurs ne regardent pas toujours où ils mettent les pieds. Si les employés reçoivent des politiques et de la formation sur ces politiques, ils peuvent s'efforcer d'utiliser plus judicieusement les médias sociaux.

1) Il est plus rapide d'élaborer une politique si vous utilisez un modèle.

Voici des sources :

- les politiques existantes de diverses organisations sur la Base de données en ligne des politiques de médias sociaux (<http://socialmediagovernance.com/policies.php>);
- dix éléments essentiels pour votre politique de médias sociaux (<http://mashable.com/2009/06/02/social-media-policy-musts>).

2) Assurez-vous que tous les services participent à votre initiative – les médias sociaux n'existent pas en silo.

3) Sensibilisez les employés à la nécessité des politiques. Utilisez des études de cas qui signalent des erreurs précises qui ont causé des problèmes.

4) Rédigez des politiques faciles à comprendre pour empêcher que votre entreprise soit citée comme un exemple à ne pas suivre.

5) Adoptez des directives faciles à comprendre et à trouver. ■

.....
Luigi Benetton est rédacteur pigiste en technologies, à Toronto. Visitez le site www.luigibenetton.com.



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, ou visitez www.smallbizpros.ca

Recruter grâce aux médias sociaux

Les outils en ligne ouvrent des portes.

Aujourd'hui, les RH ont recours à Internet pour faire du recrutement et de la promotion.

Par **Jacob Stoller**

DANS LE MONDE DES AFFAIRES, LES médias sociaux ont d'abord servi à recruter des employés. Tout en étant encore en pleine évolution, ces outils d'information sont fort utiles aux organisations pour tenir leurs employés au courant des événements internes et entretenir un dialogue constant avec leurs clients.

Bon nombre de services des ressources humaines (RH) ont aujourd'hui recours aux médias sociaux pour se renseigner sur les personnes à la recherche d'un emploi, ainsi que pour promouvoir leur entreprise et y attirer les plus brillants candidats. Utilisés judicieusement, les médias sociaux peuvent améliorer pratiquement tous les aspects du recrutement.

Plus d'influence grâce aux nouveaux outils

L'utilité la plus évidente des médias sociaux pour le recrutement est la recherche de candidats. Les sites comme LinkedIn permettent non seulement de consulter des milliers de CV, mais ils offrent aussi des liens vers des groupes de discussion, ou vers des blogues et des messages Twitter que les candidats ont pu mettre en ligne. Ainsi, le recruteur peut en apprendre sur les compétences et l'expérience « sur papier » du candidat, mais également sur d'autres aspects de sa personnalité, notamment son habileté à la communication écrite et son adéquation à la culture de l'entreprise.

Des outils automatisés tels que ResumeGrabber et MaxHire, offerts par abonnement infonuagique, permettent de recueillir un grand nombre de CV provenant

de sources diverses, y compris de sites d'emploi, de médias sociaux et de Google, puis de les verser dans une base de données en vue d'une consultation rapide.

Or, les médias sociaux peuvent constituer bien plus qu'une simple source de CV, car leur véritable influence tient à la possibilité qu'ils donnent de nouer des liens avec les candidats.

Parmi les entreprises qui ont adopté cette approche, citons PricewaterhouseCoopers (PwC), cabinet mondial de services professionnels. « Les médias sociaux nous aident à transmettre notre message aux candidats potentiels, explique Colleen Bailey Moffitt, chargée du recrutement à PwC Canada à Toronto. Ils permettent aux gens de se parler directement et de discuter de nos conditions de travail. »

PwC est particulièrement active dans ce domaine grâce à Profils illimités, son programme de recrutement sur les campus. En plus de maintenir une équipe de 20 blogueurs, le cabinet met en ligne des vidéos sur YouTube qui présentent de brefs aperçus, des conseils sur ce qu'il faut attendre d'une carrière d'auditeur et de vérificateur et des points de vue personnels d'employés.

Colleen Bailey Moffitt signale que la chaîne YouTube reçoit de 100 à 200 visiteurs toutes les semaines, tandis que le nombre d'abonnés au compte Twitter s'élève à plus de 4 500. « On peut parler d'une croissance exponentielle, affirme M^{me} Moffitt, et nous pensons que le rôle des médias sociaux sera encore plus important dans les années à venir. »

Pour le Groupe Banque TD, établi à

LES TROIS PRINCIPAUX OUTILS DE MÉDIAS SOCIAUX



FACEBOOK

SITE WEB
facebook.com

UTILISATEURS INSCRITS
800 millions

CARACTÉRISTIQUES
**Personnel, informel,
multimédia**



LINKEDIN

SITE WEB
linkedin.com

UTILISATEURS INSCRITS
100 millions

CARACTÉRISTIQUES
**Axé sur les affaires,
ton officiel, mode texte**



TWITTER

SITE WEB
twitter.com

UTILISATEURS INSCRITS
175 millions

CARACTÉRISTIQUES
**Rapide, direct,
minimaliste**

Toronto, les médias sociaux aident les responsables des RH à obtenir plus de visibilité que les moyens traditionnels comme les sites d'emploi et les conférences.

Josephine Quercia, gestionnaire des systèmes et programmes de gestion des talents au service des RH à la TD, affirme : « Grâce à notre système de recrutement par médias sociaux, nos recruteurs prennent une part active à la vie de la collectivité dont ils s'occupent. Ils parviennent ainsi à joindre des groupes avec lesquels ils n'auraient peut-être pas pu entrer en contact auparavant. »

Outre les vidéos de promotion sur sa page Web Carrières, la TD met en valeur ses recruteurs en les présentant sur une page LinkedIn, qui compte plus de 36 000 membres. « C'est une excellente façon de personnaliser nos recruteurs, ainsi que la banque, explique M^{me} Quercia, de manière que les candidats potentiels aient le sentiment de connaître ce que représente la TD. »

Encadrer l'utilisation des outils

Les entreprises doivent néanmoins se faire discrètes, surtout lorsqu'elles collectent de l'information. Faute de solides politiques, une simple vérification des antécédents d'un candidat peut rapidement se transformer en une atteinte à la vie privée. Par exemple, la lecture des messages Twitter d'une personne est une démarche raisonnable. Mais il serait probablement exagéré de fouiller ses photos de vacances familiales sur Facebook.

La loi n'offre que peu de lignes directrices en la matière. Les sites de médias sociaux

comme Facebook, LinkedIn et Twitter étant considérés comme du domaine public, rien n'empêche les employeurs d'y rechercher des renseignements affichés publiquement, même si l'information est gênante ou trompeuse.

« Les tribunaux ont tranché de façon claire. Quand on affiche de l'information sur Internet, celle-ci n'est pas privée, mais publique, explique Constantine Karbaliotis, chef de la protection des renseignements personnels chez Mercer Canada, cabinet de consultation en ressources humaines. Il s'agit là d'un domaine où le droit et les attentes des gens ne concordent pas. »

L'exactitude des renseignements constitue un autre enjeu problématique. Certes, les médias sociaux peuvent fournir au sujet d'employés potentiels de précieux renseignements qu'il serait difficile d'obtenir autrement, mais ils peuvent aussi révéler de l'information trompeuse et même fautive.

Prenons le cas d'un employé potentiel dont la page Facebook comporte de nombreuses photos où on le voit un verre à la main. A-t-il un problème d'alcoolisme? Peut-être, mais il se peut aussi que toutes ces photos aient été prises le même soir. Les situations sociales étant plus susceptibles d'être photographiées, l'album n'est pas nécessairement le reflet fidèle de la vie du candidat au quotidien.

Les employeurs ne doivent pas oublier que le recrutement est souvent la première étape d'une relation durable et que les règles applicables aux candidats devraient être les mêmes que celles qui s'appliquent aux employés.

« Vous ne pouvez pas placer vos employés sous une surveillance constante, affirme M. Karbaliotis. S'ils ont l'impression d'être épiés, vos relations avec eux se dégraderont. »

La transparence est aussi essentielle, et M. Karbaliotis souligne que les candidats et les employés ont légalement le droit d'examiner et de contester les renseignements que l'entreprise recueille à leur sujet. « En somme, dites ce que vous faites et faites ce que vous dites », conseille M. Karbaliotis.

L'avenir est branché

Des profils Facebook actifs, la fréquentation assidue de blogues et des messages constants sur Twitter : voilà autant de réalités devenues normales chez les jeunes technophiles. Les statistiques révèlent en effet que 42 % des adolescents et des collégiens utilisent Twitter et consacrent en moyenne 11,4 heures par semaine à Facebook.

Les médias sociaux joueront un rôle de plus en plus important dans le recrutement. Si les services de RH abordent cette réalité avec une attitude positive, les médias sociaux pourraient devenir un moyen encore plus efficace d'établir des contacts dans le monde des affaires. ■

.....
Jacob Stoller est un rédacteur et chercheur établi à Toronto.

À la conquête des dragons

Propos de Bryan McCrea, CMA, sur l'entrepreneuriat et les études

Par **Jaclyn Law**

ENTREPRENEUR AFFABLE, BRYAN MCCREA EST

copropriétaire de 3twenty Solutions, entreprise de Saskatoon qui dessine et construit des « installations de conteneurs » – des habitations modulaires ainsi que des bureaux et des lieux d'entreposage destinés à des chantiers de construction et à des sites d'exploitation minière, pétrolière et gazière.

Fondée par M. McCrea pendant ses études en comptabilité à l'Université de Saskatchewan, 3twenty a déjà décroché des contrats de plus de 1 million de dollars. Dire qu'il y a quelques années à peine, M. McCrea tournait des vidéos de mariage pour payer ses études...

En 2009, Bryan McCrea et deux associés ont présenté leur idée à un concours du Wilson Centre for Entrepreneurial Excellence. Remportant le premier prix, ils ont investi la somme gagnée dans un prototype de conteneur, qu'ils ont trimballé en février 2011 jusqu'au plateau de *Dragons' Den*, la célèbre émission de CBC. Avec une facilité enviable, le trio a conclu un marché de 120 000 \$ avec Brett Wilson.

M. McCrea, nouveau détenteur du titre CMA, reconnaît que les méthodologies et les outils du Programme de leadership stratégique l'ont aidé à lancer son entreprise.

« CMA Saskatchewan a accepté de travailler avec le jeune entrepreneur d'alors pour s'assurer de la correspondance de l'expérience pratique aux exigences. On a cru en moi et compris mon travail. »

Le titre de CMA a aussi apporté une certaine crédibilité à Bryan McCrea qui, comme l'ont souligné les dragons, a pratiquement l'air d'un adolescent. « C'est rassurant pour les clients et nos partenaires, surtout nos banquiers, quand le jeune de 25 ans devant eux est CMA. » ■

.....
Jaclyn Law est rédactrice pigiste à Toronto.

Entreprise : 3twenty Solutions Inc.

Rôle : PDG

Conseil le plus précieux :

« Ne vous cantonnez pas dans le rôle qu'on vous a attribué. Débordez le cadre de votre description de poste. »

Site Web :

www.3twenty.ca





memberperks®

Accédez à *perks* en ligne, n'importe quand, de n'importe où.

CMA MemberPerks® fournit une liste croissante de réductions provenant de plus de 800 marques et d'entreprises locales sur une foule de produits, allant de billets à des repas, en passant par des chaussures et des voyages.



Voyez comment vous et votre famille pouvez commencer à économiser - chaque jour. Commencez, c'est facile !
Tout ce dont vous avez besoin est votre numéro matricule - ensuite, visitez le site Web CMA MemberPerks® pour créer votre compte, et commencer à économiser.

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

LIBÉREZ-VOUS DES CONTRAINTES DU PAPIER!

Allez au-delà des limites que vous impose le papier grâce aux numériseurs Fujitsu. Et découvrez les possibilités infinies de recherche, de classement, de révision et de partage de documents imprimés par voie électronique. Vous verrez à quel point vous vous sentirez libre!

Fujitsu offre une gamme de produits d'imagerie de qualité supérieure, qui comprend de nombreuses applications de numérisation destinées à divers environnements de production : ordinateurs individuels, service d'une entreprise ou ensemble de l'entreprise.

Pour en savoir plus, appelez au 1-800-263-8716, poste 3405.
www.fujitsu.ca/numeriseurs

**FUJITSU EST LE PREMIER FABRICANT
MONDIAL DE NUMÉRISSEURS.**



PRODUCTION
jusqu'à 135 ppm



SERVICE
jusqu'à 60 ppm



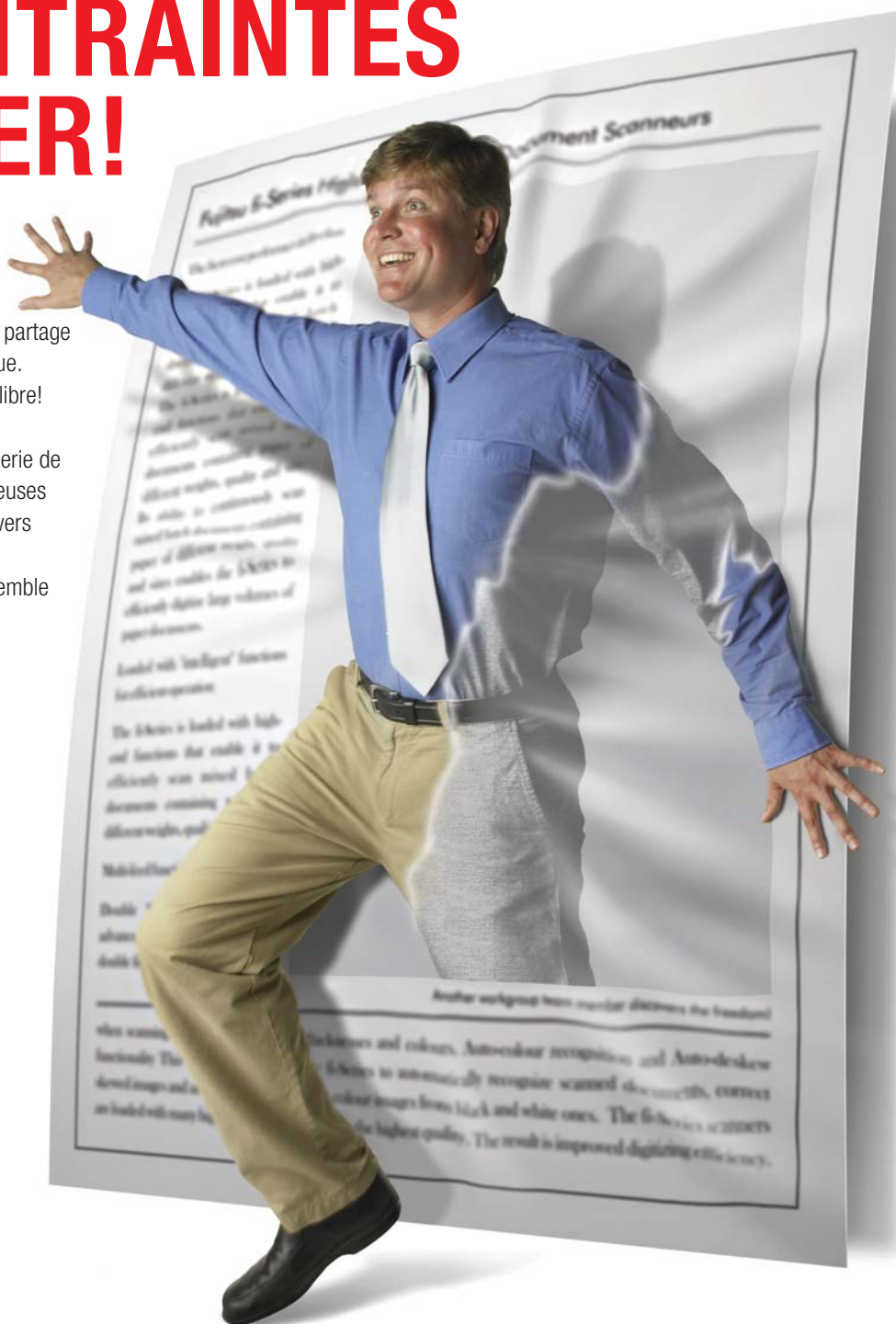
GROUPE DE TRAVAIL
jusqu'à 40 ppm



RÉSEAU
jusqu'à 25 ppm



SCANSNAP
pour Windows et Mac



FUJITSU