

CMA magazine

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



JANVIER-FÉVRIER 2013

Abandonnez le CV à l'ancienne
Recherche CMA : nouveau site Web
Chris Zook et la croissance rentable
RealityCave : Visualisez votre réussite



Transparence :
l'évolution de
la gouvernance

Windows 8 :
double
personnalité

Course contre la montre :

se ménager du temps
pour l'important

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



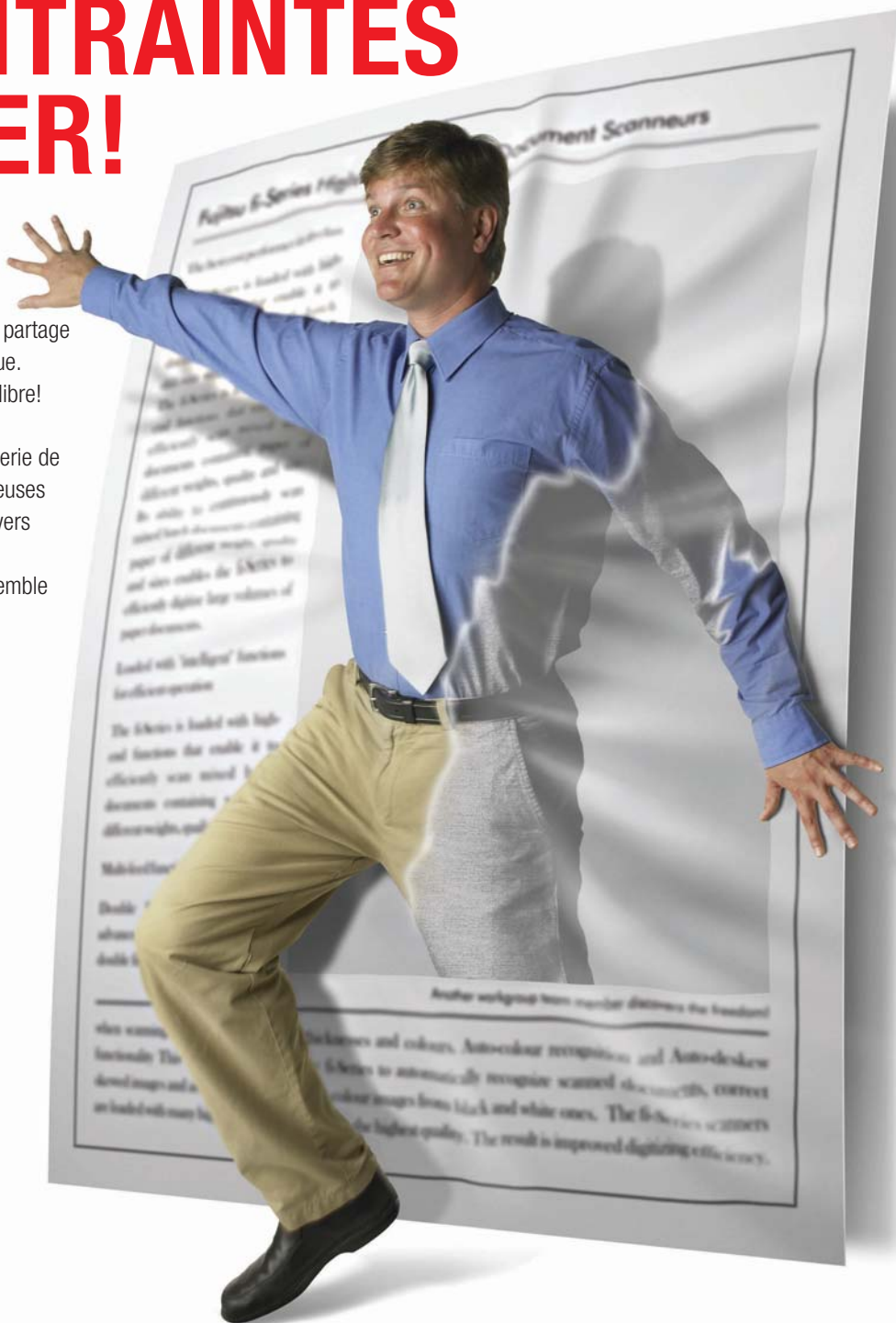
GROUPE DE TRAVAIL
jusqu'à 40 ppm



RÉSEAU
jusqu'à 25 ppm



SCANSNAP
pour Windows et Mac



FUJITSU

**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

Michelle Gosselin, Richard St-Pierre, Ruth Samson,
Geneviève Tremblay
514 878-1105 traduction@cma-canada.org

MARKETING ET COMMUNICATIONS

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

COLLABORATEURS

Gabrielle Bauer, Patrick Buckley, Jennifer Dawson,
Lynn Greiner, Lindsay Hay, Teresa Kirkwood, Jaclyn Law,
John Lorinc, Ajay Pangarkar, Diane Peters

CHARGÉS DE COMPTE

Online Magazine Marketing
118 Dairy Dr., Toronto (Ontario) MIL 0E9
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, 2012. 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

Canada : 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



L'année dernière à pareille date, j'ai fait une chose inimaginable : je me suis mise hors ligne. Complètement.

Pour la première fois depuis l'ère de la connectivité tous azimuts, j'ai brutalement coupé les ponts. Adieu Facebook et Twitter, fini la vérification des courriels en pleine nuit.

Mes amis et collègues étaient sidérés. Moi aussi, d'ailleurs. On ne s'étonne donc pas de l'énorme retentissement de l'ouvrage de Leslie Perlow, *Sleeping with Your Smartphone*.

Dans mon cas, l'expérience a été un franc succès. J'ai remis de l'ordre dans mes priorités, apprécié davantage le moment présent et suis rentrée au travail les piles rechargées. Et je n'étais pas la seule.

Lisez à ce sujet l'excellent article de Pico Iyer dans le *New York Times* (« The Joy of Quiet » : <http://nyti.ms/tV42hG>). Et celui de Tony Schwartz, publié sur le blogue de la *Harvard Business Review*, suscite encore des commentaires (« The Magic of Doing One Thing at a Time » : <http://bit.ly/y7wvHy>).

La présente livraison de CMA magazine propose une feuille de route pour l'année à venir. L'article *Quand le temps manque* (p. 28), un bon point de départ pour la lecture, offre des conseils sur la façon de trouver du temps pour les choses importantes.

L'année 2013 annonce de grands changements pour la profession comptable au pays. CMA Canada et l'Institut des Comptables Agréés du Canada (ICCA) participeront à la création de CPA Canada afin d'encadrer les organisations provinciales dans leurs démarches d'unification sous la bannière CPA (comptable professionnel agréé). Jetez un coup d'œil à notre compte rendu des derniers développements (p. 11).

De plus, nous avons interrogé cinq CMA passionnés par leur participation aux conseils d'administration. Ils parlent des défis et des avantages de la fonction d'administrateur dans *Pourquoi j'aime les conseils d'administration* (p. 26). Dans *Au nom de la transparence* (p. 22), nous examinons les répercussions des scandales d'Enron et de Lehman Brothers. La liste des comportements d'hier et d'aujourd'hui (p. 25) correspond-elle à votre expérience?

En terminant, si « place à la nouveauté » rime pour vous avec techno, nous vous conseillons de lire notre aperçu du *système d'exploitation Windows 8* de Microsoft (p. 34). Les mordus des tablettes seront bien servis, mais la courbe d'apprentissage est un peu plus abrupte.

Bonne année et, comme toujours, bonne lecture!

Mara Gulens

Directrice des publications
et rédactrice en chef
mgulens@cma-canada.org
www.twitter.com/cmamagazine



CE N'EST PAS DANS CETTE PUBLICITÉ QUE VOS CLIENTS VONT DÉCOUVRIR DE NOUVELLES MANIÈRES D'ACCROÎTRE LEURS PROFITS.

Visitez bdc.ca/croiseedeschemins pour apprendre comment des entrepreneurs ont vécu la croissance de leur entreprise, ou communiquez avec nous pour découvrir des services de financement et de consultation sur mesure qui répondent aux défis de croissance de vos clients.

BDC est la seule banque qui s'investit **uniquement** auprès des entrepreneurs.



FINANCEMENT | CONSULTATION

bdc.ca

Canada

Pour attirer les talents financiers que vous voulez, obtenez les données qu'il vous faut sur le salaire.



Téléchargez le *Guide Salarial 2013* dès aujourd'hui au roberthalffinance.ca ou téléphonez au 1.800.803.8367.





32



34



28

Table des matières

JANVIER-FÉVRIER 2013

ARTICLES DE FOND

20 FAITES UN PAS EN AVANT Trouvez plus rapidement ce qu'il vous faut sur le nouveau site Web de la Fondation de recherche. *Par Andrea Civichino*

22 AU NOM DE LA TRANSPARENCE Enron, Lehman Brothers. Leurs conseils d'administration ont tout gâché. Les leçons tirées de ce fiasco économique. *Par John Lorinc*

26 POURQUOI J'AIME LES CONSEILS D'ADMINISTRATION Cinq CMA font part de leur expérience comme administrateur. *Par Diane Peters*

28 QUAND LE TEMPS MANQUE... Trouver du temps pour ce qui est vraiment important. *Par Diane Peters*

31 LECTURES RAPIDES Quatre livres pour stimuler votre productivité. *Par Jaclyn Law*

32 LES CHIFFRES D'ABORD Ensuite, l'analyse. *Par Ajay M. Pangarkar, CMA, et Teresa Kirkwood*

RUBRIQUES

6 RÉACTIONS

8 DIGNE DE MENTION

CHRONIQUES

12 ENTRETIEN avec le stratège Chris Zook

15 CAPITAL HUMAIN Prenez les choses en main

18 ARGUMENTATION À l'externe ou à l'interne?

34 TECHNOLOGIES Introduction à Windows 8

38 EN VEDETTE Visualiser le futur en 3D

Effets spéciaux

Les as de la performance récoltent tous les éloges, mais pour qu'une entreprise prospère, il faut bien plus. Qu'est-ce qui distingue votre entreprise? Qu'est-ce qui vous donne envie de vous lever le matin et d'aller travailler?

Si votre entreprise ne s'est pas dotée d'excellents processus et n'a pas un as de la performance, elle va en pâtir. Si elle a trouvé cette perle rare mais que les processus sont médiocres, elle est inefficace (« As de la performance ou processus de pointe? » septembre-octobre 2012).

D'après la théorie de la courbe normale, les as de la performance ne courent pas les rues. Les Yankees ne remportent pas la Série mondiale chaque année, même s'ils comptent plus de joueurs étoiles que toute autre équipe.

L'objectif devrait être de créer un milieu de travail sain, susceptible d'attirer de bons candidats qui s'épanouiront au milieu d'excellents processus – et, par conséquent, durable.

— Joel Hershfield, CMA
Winnipeg (Manitoba)

Votre opinion, s.v.p. Que faut-il pour assurer une transition efficace et efficiente dans une organisation?

- a) Une coordination en douceur dans tous les services touchés
- b) Une préparation psychologique aux changements nécessaires
- c) L'établissement rapide d'une identité dans les nouvelles fonctions
- d) Les transitions dans une organisation ne sont jamais faciles

Répondez en ligne à www.cmamagazine.ca

Vos lettres à la rédaction sont les bienvenues.

Courriel : lettres.redaction@cma-canada.org ou www.twitter.com/cmamagazine.
Groupe LinkedIn : [cmamagazine@linkedin.com](https://www.linkedin.com/groups?trk=hb_email&trkEmail=cmamagazine@linkedin.com)
Certified Management Accountants of Canada.

Les lettres peuvent être modifiées par souci de clarté et de concision.

Ajay Pangarkar (« Des leçons à tirer du basketball », juillet-août 2012) fait une analogie très réussie entre une vedette sportive, l'entreprise et ses employés. Cet article est si bien écrit qu'il devrait remporter un prix!

Chaque nouveau numéro du magazine me plaît davantage. Tout le travail et les efforts déployés par la rédaction sont palpables.

— Karine Benzacar, FCMA
Thornhill (Ontario)

J'ai constaté que la plupart des étudiants qui se démarquent se fixent des objectifs, ajoutent de la valeur en participant en classe et entreprennent des projets qui débordent le cadre du programme. Il est également crucial que les enseignants fournissent une rétroaction ciblée et constructive dans des classes nombreuses.

— Anthony A. Atkinson, FCMA
Waterloo (Ontario)

Remarque : Une fois notre numéro de septembre-octobre envoyé à l'impression, le Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et celui des vérificateurs internes (RPAF/RPVI) mentionnés dans « La fonction publique : pourquoi pas? » ont été reportés à une date indéterminée. Selon le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, le nombre de postulants ayant les compétences requises est plus que suffisant.



Leçons tirées

Que doivent faire les partenaires provinciaux de CMA Canada quand un CMA déroge aux règles déontologiques?

- a) Autoriser le comité de discipline à formuler une réprimande. 69,2 %
- b) Inscrire l'individu sur une liste noire en faisant état de ses manquements dans des bulletins ou des sites Web. 10,3 %
- c) Veiller à faire respecter le code de déontologie des CMA au moyen de communications soutenues. 17,9 %
- d) Rien. Il y aura toujours des individus sans scrupule qui agiront de façon contraire à l'éthique. 2,6 %

Voici vos commentaires :

- * « L'éthique vient de l'intérieur. Toute mesure disciplinaire ou autre visant à sanctionner un comportement contraire à l'éthique est inutile. »
- * « La suspension du titre professionnel jusqu'à l'examen de la gravité de la faute. »
- * « Prendre des mesures disciplinaires à l'égard des CMA fautifs. »

Ne manquez pas notre article de fond sur l'éthique dans le numéro de mars-avril 2013.



Comptables
en management
accrédités™

Financière 
Sun Life

Nous avons amélioré votre Assurance invalidité de longue durée

Vous avez fait un choix avisé en choisissant l'assurance Invalidité de longue durée (ILD) de CMA pour protéger votre revenu. Vous avez maintenant la possibilité d'obtenir une couverture plus élevée et davantage d'options en optant pour la formule étendue.

Transférez votre couverture actuelle. Obtenez des garanties facultatives.

Comment transférer votre assurance :

- Visitez le www.sunlife.ca/CMAavantages, cliquez sur le bouton «Demander l'assurance maintenant» qui se trouve dans la barre de menus du haut de la page et remplissez le formulaire en ligne.
- Ou, remplissez le formulaire de transfert que vous recevrez sous peu par la poste.

Nous avons apporté des améliorations à l'assurance Invalidité de longue durée. Si vous bénéficiez actuellement d'une assurance ILD, vous pouvez demander le transfert de votre couverture actuelle pour tirer profit des améliorations que nous avons apportées au nouveau régime d'assurance Invalidité de longue durée de CMA.

- La prestation mensuelle maximale a été augmentée pour passer à 10 000 \$.
- La Garantie d'assurance vous donne la possibilité d'augmenter votre couverture sans avoir de questionnaire médical à remplir ni d'examen médical à passer.*
- La garantie Indexation sur le coût de la vie augmente votre prestation mensuelle en fonction de la hausse de l'indice des prix à la consommation ou dans une proportion de 6 % annuellement, si ce montant est moindre.

Visitez www.sunlife.ca/CMAavantages pour avoir de plus amples renseignements.

*Certaines restrictions peuvent s'appliquer.

Des nouvelles et des chiffres

QU'EN DITES-VOUS?

Appel à commentaires de l'IFAC

Vous êtes un professionnel comptable en entreprise? La Fédération internationale des comptables (IFAC) a publié le document de consultation intitulé *Professional Accountants in Business Strategy and Work Plan for 2013-2016*, sur le site www.ifac.org/paib.

Ce document vise à faire reconnaître les responsabilités très diverses qu'assument les professionnels comptables en entreprise et comprend des projets précis. La date limite pour présenter des commentaires est le 31 janvier 2013.

Le Conseil des normes comptables internationales du secteur public de l'IFAC a publié également un exposé-sondage sur le cadre conceptuel intitulé *Elements and Recognition in Financial Statements* et un exposé-sondage intitulé *Measurement of Assets and Liabilities in Financial Statements*, à <http://bit.ly/QCc74A>, aux fins de commentaires d'ici le 30 avril 2013.



NOUVEAUX ARRIVANTS AU CANADA

Pays froid, accueil chaleureux

Nouveaux arrivants au Canada est un sondage de la Banque HSBC Canada réalisé en août 2012 auprès de 600 immigrants sur leur expérience à leur arrivée au pays. À leurs yeux, Montréal est la ville la plus accueillante, et ce sont les travailleurs des banques et des soins de la santé qui leur ont fait le meilleur accueil.

Les raisons les plus citées pour avoir choisi le Canada : le style de vie et la famille (42 % des réponses). Les raisons professionnelles n'ont été mentionnées que dans 27 % des cas.

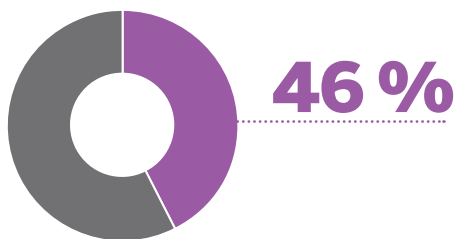
La difficulté la plus notoire est la recherche d'emploi (62 % des réponses). Malgré tout, 84 % des nouveaux arrivants recommanderaient le Canada à leur famille et à leurs amis.



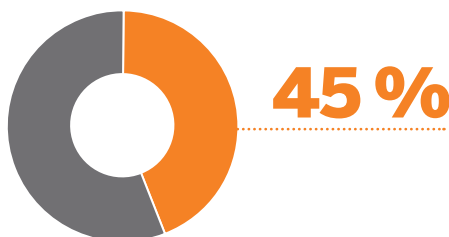
RESSOURCES HUMAINES

Les bons employés sont difficiles à trouver

CA cadres qui s'attendent à voir les effectifs de leurs entreprises augmenter en 2013 :



CA cadres qui estiment que leurs entreprises ont de la difficulté à recruter des employés compétents :



Source : Sondage de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) mené entre les 6 et 21 septembre 2012 auprès de 230 CA canadiens occupant des postes supérieurs.

PERSPECTIVES EN ENTREPRISE

La compétitivité du Canada à la traîne

Voir grand ou rester chez soi.

C'est le message que transmet *L'avenir de la productivité. Des choix clairs pour un Canada concurrentiel*, publié par Deloitte en octobre 2012. D'après ce rapport, même si l'esprit d'entreprise est très élevé au Canada, notre aversion au risque, la faible activité d'exportation et les faibles dépenses en R-D freinent la croissance des entreprises. Rapport intégral : <http://bit.ly/V66oSt>.

Heureusement, les entreprises canadiennes agissent.

Ainsi, 93 % des dirigeants interrogés ont déclaré que la croissance était une priorité, d'après une enquête publiée en octobre par l'organisme de recherche de Financial Executives International (FEI Canada). Selon l'étude intitulée *Growth Strategy: Perspectives from Financial Executives*, 53 % des dirigeants sont à mettre en œuvre une stratégie de croissance, et 44 %, à en élaborer une.

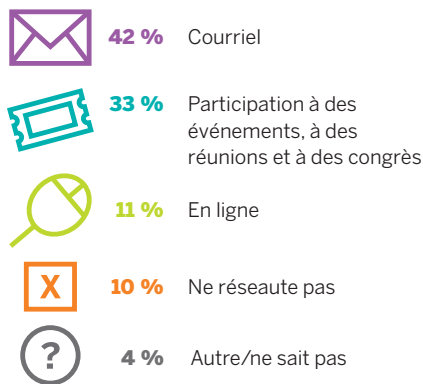
Malheureusement, ils pourraient rater des occasions de croissance à l'échelle internationale : près du tiers d'entre eux ne recherchent pas de débouchés au-delà des frontières canadiennes. Rapport intégral : <http://bit.ly/jR8zdH>.



HAUTE DIRECTION

Les directeurs financiers préfèrent les contacts virtuels

Comment les directeurs financiers préfèrent-ils réseauter sur le plan professionnel?



Source : Sondage de Robert Half Management Resources mené auprès de 270 directeurs financiers, octobre 2012.

RECHERCHE CMA

Il y a une pratique pour ça

Les Pratiques de comptabilité de management (PrCM) sont des publications accessibles portant sur chacune des compétences fonctionnelles des CMA. Dernièrement, la Fondation de recherche de CMA Canada a ajouté à son site 18 PrCM sur la gestion de la performance et 11 sur la gestion des risques et la gouvernance. Vous les trouverez, en français et en anglais, à www.comptabilitedemanagement.org.

PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Elles font tout, mais le font-elles bien?

Ici au pays, les propriétaires de PME aiment s'occuper eux-mêmes de leurs affaires.

D'après le sondage de Sage Amérique du Nord sur la littératie financière réalisé en octobre 2012, plus des trois quarts (78 %) des 300 répondants effectuent eux-mêmes leur facturation, 58 % se chargent de la paie, 55 % gèrent leurs stocks, et 52 % font leur propre comptabilité.

Par ailleurs, ils ont reconnu qu'ils devaient en apprendre davantage sur la planification financière (67 %), le paiement des impôts (65 %) et les flux de trésorerie (58 %). Heureusement, 71 % des répondants demandent conseil à des comptables ou des consultants.

Rapport intégral : <http://bit.ly/UrQNKt>.

COMPTE RENDU DE LIVRE

Les secrets des grands

Comment devient-on un grand leader? En bâtissant une organisation remarquable, éthique et durable. En misant sur un rendement supérieur, l'intégrité et la résilience.

Voilà ce que recommandent Bob et Gregg Vanourek, père et fils, dans *Triple Crown Leadership*, un ouvrage fondé sur leur expérience de consultants et d'enseignants et sur des entretiens menés auprès des dirigeants de plus de 60 organisations dans 11 pays.

D'après *Triple Crown Leadership*, les dirigeants respectés :

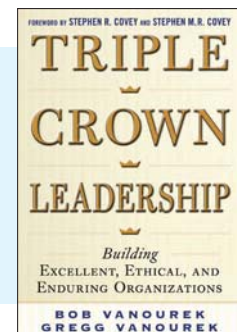
- placent la personnalité et l'adéquation à l'entreprise au même titre que les compétences et l'expérience dans leurs critères d'embauche;
- établissent une finalité, des valeurs et une vision d'entreprise;
- tiennent les gens responsables tout en les habilitant à diriger;
- incitent les employés à assumer personnellement l'excellence, l'intégrité et la résilience de l'organisation; et
- visent une organisation alignée où tous partagent les objectifs de l'entreprise.

L'ouvrage illustre ces concepts par des exemples pertinents : redressements d'entreprises, insuccès, répercussions sociales et entreprises naissantes. En conclusion, il propose des modèles d'organisations remarquables, éthiques et durables.

Auteurs : **Bob Vanourek** et **Gregg Vanourek**

Éditeur : **McGraw-Hill**

Critique : **Patrick Buckley**, CMA, Ph. D.



COMPTE RENDU DE LIVRE

Que vaut une entreprise?

Dans *Business Valuation*, Howard Johnson explique comment évaluer une entreprise. Cette étude exhaustive est l'un des principaux manuels utilisés par les candidats au titre d'EEE attribué par l'Institut canadien des experts en évaluation d'entreprises. C'est un ouvrage de référence utile pour les professionnels de haut niveau en commerce ou en comptabilité.

On commence par une description de la valeur et du risque dans l'industrie et en macroéconomie. Suivent diverses méthodes d'évaluation éprouvées : approche patrimoniale, multiplicateurs financiers, valeur capitalisée ou actualisée des flux de trésorerie.

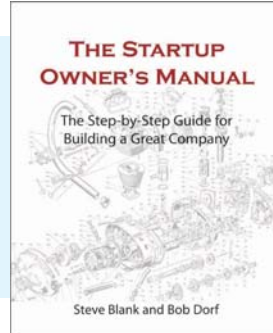
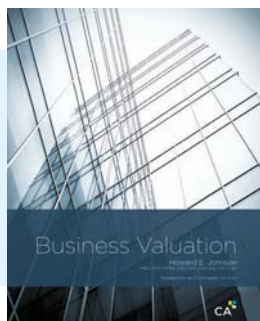
L'approche patrimoniale est habituellement requise en cas de liquidation, alors qu'on choisit plutôt l'actualisation des flux de trésorerie lorsque d'importants flux sont disponibles. L'ouvrage examine aussi l'incidence d'autres facteurs sur la valeur : participations majoritaires et minoritaires, immobilisations incorporelles, actions privilégiées, titres dilutifs, sociétés de portefeuille, entités étrangères et imposition.

Howard Johnson montre la profondeur de son analyse lorsqu'il passe en revue les options associées à l'évaluation des immobilisations incorporelles : valeur de marché, coût, flux de trésorerie, redevances et bénéfices excédentaires. *Business Valuation* se conclut par des sujets comme l'évaluation du marché théorique et les prix réellement payés pour des entreprises sur le marché libre.

Auteur : **Howard E. Johnson**, FCMA

Éditeur : **Institut Canadien des Comptables Agréés**

Critique : **Patrick Buckley**, CMA, Ph. D.



COMPTE RENDU DE LIVRE

Démarrer une entreprise

S'appuyant sur 30 ans d'expérience en démarrage d'entreprises et comme professeurs d'entrepreneuriat à l'université, Steve Blank et Bob Dorf proposent une stratégie pour concrétiser le rêve d'un nouveau produit ou service dans *The Startup Owner's Manual*.

Selon les auteurs, les jeunes entreprises sont plus susceptibles de prospérer quand elles adoptent un plan en quatre étapes : découverte de clientèle, validation de clientèle, création de clientèle et développement de l'entreprise.

Cette approche s'inscrit dans la lignée du concept *lean startup*, ou démarrage à peu de frais, qui préconise la réalisation d'un produit minimal viable et de strictes contraintes sur les dépenses jusqu'à ce que l'entreprise atteigne le stade de la création de clientèle.

À l'aide d'organigrammes détaillés, de questions judicieuses et d'indicateurs de rendement, l'ouvrage explique comment transformer des suppositions et hypothèses en faits incontestables. Il suggère aussi des façons de modifier le schéma général quand les entrepreneurs développent des services Web et mobiles plutôt que des produits physiques.

Les jeunes entreprises ont besoin d'une bonne dose de rétroaction, de passion, d'apprentissage partagé et d'un modèle opérationnel souple pour réussir. Pour accroître leurs chances de succès, les auteurs recommandent aux lecteurs d'utiliser *The Startup Owner's Manual* comme ouvrage de référence plutôt que de le lire d'une traite.

Auteurs : **Steve Blank** et **Bob Dorf**

Éditeur : **K & S Ranch Inc.**

Critique : **Patrick Buckley**, CMA, Ph. D.

SAGESSE AUTOUR DE LA MACHINE À CAFÉ

Les travailleurs canadiens s'expatrieront-ils?

Accepteriez-vous un poste à temps plein à l'étranger (à distance d'au moins trois heures de vol) pour deux ou trois ans si l'on vous offrait une augmentation de salaire d'au moins 10 %?



18 %

Probablement

28 %

Peut-être

27 %

Probablement pas

26 %

Jamais

Remarque : Les pourcentages ont été arrondis.

Source : Sondage d'Ipsos Global @dvisor intitulé *Employee Relocation*, octobre 2012.

UNIFICATION

Un nouveau départ

L'arrivée de la nouvelle année s'accompagne de la création juridique de CPA Canada, organisation nationale qui encadrera les organisations provinciales dans leurs démarches d'unification sous la bannière CPA (comptable professionnel agréé).

CPA Canada s'emploiera en priorité à mettre en œuvre le nouveau programme d'agrément dans certaines régions du pays dès l'automne 2013. Les premiers examens CPA seront prêts en 2015.

Grille de compétences des CPA

Les compétences particulières attendues des nouveaux CPA canadiens sont présentées dans la *Grille de compétences des CPA*. Récemment publiée, la Grille décrit les connaissances, les compétences et les niveaux de maîtrise attendus des candidats au moment de leur admission.

Élaborée par une équipe d'experts en formation – en consultation avec des professeurs de comptabilité, des praticiens et des employeurs –, la Grille répond aux besoins des cabinets, des entreprises et du secteur public. Elle constitue également le fondement du programme d'agrément CPA.

Vous pourrez lire un article de fond sur la Grille dans le numéro mars-avril 2013 de *CMA magazine*.

Tour d'horizon

Si vous êtes inscrit aux avis électroniques de mise à jour de CPA Canada, vous savez déjà que l'unification va bon train.

À ce jour, plus des deux tiers des organisations comptables canadiennes, soit 29 sur 40, se sont dites favorables à l'unification sous la bannière CPA, et dans certains cas, sont déjà unifiées.

Voici donc les dernières nouvelles :

- En Saskatchewan, les CMA et les CA ont été appelés à voter sur un projet exposant les principaux éléments d'une fusion et y ont donné leur aval.
- Les conseils d'administration des CMA et des CGA de l'Alberta ont voté en faveur de l'unification.
- Les CMA et les CA du Manitoba vont de l'avant avec le nouveau programme d'agrément CPA.
- En Nouvelle-Écosse, aux Bermudes et dans les Caraïbes, les CMA et les CA ont adopté l'unification.
- Le conseil de l'ICAO a voté en faveur de l'octroi du titre de CPA à ses membres et s'emploie actuellement à créer CPA Ontario.
- En Colombie-Britannique, les conseils des CMA et des CA ont conclu un accord en vue de poursuivre la fusion.
- Le conseil de CMA Ontario a réitéré son appui à l'unification sous la bannière CPA et est disposé à reprendre les pourparlers avec les CA de l'Ontario en vue de la fusion.

Pour recevoir les mises à jour sur l'état d'avancement de l'unification, s'inscrire à : <http://cpacanada.ca/fr/category/nouvelles/>.



GRILLE DE COMPÉTENCES DES CPA

- Pour télécharger la *Grille de compétences des CPA* : <http://bit.ly/UGfuas>.

PRINCIPAUX LIENS

- Pour tout savoir sur l'état d'avancement du processus d'unification : www.cpacanada.ca/fr/. Pour comprendre les conséquences de l'unification pour vous : www.cpa-unis.ca/.

CARTE INTERACTIVE DE LA TRANSITION

- Cliquez sur une province ou un territoire, puis sur un programme, pour connaître l'incidence du nouveau programme CPA pour les candidats au titre. Voir : <http://cpa-unis.ca/candidats/transition.html>.



Compilation de Jennifer Dawson et de Mara Gulens, avec l'aide de Patrick Buckley, CMA.

Le stratège **Chris Zook** révèle le secret d'une croissance rentable.

Par **Gabrielle Bauer**



Q. ■ ■ Quel est le principal message de votre dernier ouvrage, *Repeatability*?

R. : En se complexifiant, les entreprises courent à leur perte. La complexité ralentit la prise de décisions. Les entreprises doivent canaliser leurs efforts, s'adapter et s'intégrer. Elles incarnent leurs valeurs fondamentales partout, jusqu'à la première ligne.

Q. : Votre livre traite du concept d'« expansion à partir des activités fondamentales ». Pourquoi ce concept est-il important?

R. : À Bain & Company, nous tentons toujours de déterminer ce qui fait qu'une entreprise réussit mieux qu'une autre. Nous avons découvert que 95 % des entreprises dont la croissance est rentable détiennent une position dominante dans un secteur en particulier qu'elles étendent à des secteurs adjacents. Elles repèrent de nouveaux segments de marché, de nouvelles régions et des produits connexes.

Q. : Pouvez-vous nous donner quelques exemples de telles entreprises?

R. : Nike. Au cours des dernières décennies, cette société s'est adressée à de nouvelles disciplines sportives, plutôt que de se lancer dans les tenues de soirée ou les restaurants santé. Apple a aussi maîtrisé l'art du positionnement latéral, et a étendu ses activités des ordinateurs à iTunes, puis au téléchargement de vidéos, de livres et d'applications. Les interrelations renforcent les activités fondamentales.

Q. : Pourquoi le fait de s'éloigner des activités fondamentales érode-t-il la viabilité à long terme?

R. : Les entreprises qui multiplient les pénétrations de marchés en effervescence s'attirent des ennuis, parce qu'on ne peut pas être expert en tout. Il y a quelques années, Vivendi était un chef de file des eaux embouteillées. Pour des raisons nébuleuses, elle a décidé de se lancer dans le divertissement. Ce fut un désastre.

De même, lorsque Citibank a développé ses activités dans l'assurance voyage (ce qui n'a rien à voir avec les services bancaires), sa performance financière en a grandement souffert et la société ne s'en est jamais vraiment remise.

Q. : Qu'est-ce qui pousse les entreprises à s'éloigner de leurs activités fondamentales et comment peuvent-elles éviter ce piège?

R. : La direction sous-estime souvent la capacité de l'entreprise à se réinventer dans ses activités fondamentales. Elles n'investissent pas assez dans ces secteurs et sont toujours en quête d'horizons plus prometteurs. Les entreprises doivent creuser plus profondément pour libérer le plein potentiel de leurs activités fondamentales.

Q. : Quelle suggestion feriez-vous à une société comme RIM pour se renouveler?

R. : Elle doit réfléchir et se demander ce qu'elle fait d'exclusif. D'abord, elle a été la première et la meilleure entreprise à créer des produits informatiques qui fonctionnaient avec les coupe-feu des sociétés. Elle a un savoir-faire auprès des sociétés. Ce pourrait être un bon nouveau point de départ, au lieu d'essayer de faire concurrence dans le créneau des produits personnels.

Q. : Comment le Canada peut-il devenir plus novateur et compétitif?

R. : Le pays doit privilégier une croissance organique, fondée sur les besoins du marché. Tout comme une entreprise, un pays doit établir un programme d'innovation.

Q. : Les étudiants se font encore enseigner les théories sur la stratégie de Michael Porter, datant des années 1990. Sont-elles toujours pertinentes?

R. : Le cadre fondamental de Porter comporte des éléments durables, dont ses cinq forces, qui définissent la structure des secteurs d'activité. Mais une bonne part des profits proviennent des produits d'information. Porter n'a pas parlé de l'importance de s'adapter à un monde en évolution, élément devenu essentiel aujourd'hui. ■

Chris Zook dirige le secteur stratégique mondial de Bain & Company. Il a publié plusieurs succès de librairie, écrit abondamment dans la presse d'affaires, et est souvent interviewé à la télévision et à la radio. Titulaire d'un doctorat de l'Université Harvard, il partage son temps entre Boston et Amsterdam.

TD Assurance
Meloche Monnex

Découvrez pourquoi plus de 230 000 professionnels multiplient les économies

Joignez-vous au nombre croissant de professionnels qui cumulent les économies en confiant leurs assurances auto et habitation à TD Assurance.

La plupart des assureurs accordent des rabais aux clients qui combinent assurances auto et habitation ou qui ont un bon dossier de conduite. Mais saviez-vous qu'en plus d'offrir ces mêmes rabais, nous proposons des tarifs préférentiels aux membres de **CMA Canada**? De plus, vous bénéficierez d'un service personnalisé et d'excellentes protections répondant le mieux à vos besoins. Découvrez combien vous pourriez économiser.

Vous pourriez **GAGNER**
une Lexus ES 300h hybride



ou 60 000 \$ comptant*!

Demandez une soumission

1-866-269-1371

Lundi au vendredi, de 8 h à 20 h

Samedi, de 9 h à 16 h

melochemonnex.com/cma

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'assurances auto et véhicules récréatifs 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 octobre 2013. Tirage le 22 novembre 2013. 1 prix à gagner. Le gagnant a le choix de son prix entre une Lexus ES 300h hybride (PDSF de 58 902 \$ incluant les coûts de transport et manutention, la taxe sur les pneus, la taxe sur le climatiseur, l'éco prélèvement et les taxes de vente applicables) ou 60 000 \$ canadiens. 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 melochemonnex.com/concours.

¹⁰⁰/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.

Prix d'excellence dans la fonction de contrôle — secteur public 2013

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 : 8 février 2013

www.prixfonctioncontrole.com



COMMANDITÉ PAR





Prenez les choses en main Potentialisez votre carrière avec LinkedIn

Les CV à l'ancienne ne passent plus la rampe.

Par **Lindsay Hay**, CMA

APRÈS AVOIR RÉUSSI MES ÉTUDES DE CMA l'an dernier, j'ai décidé de quitter Edmonton pour m'établir à Toronto. Une fois installée, j'ai dû me chercher un emploi.

J'étais de la « vieille école », sans Facebook, ni Twitter, ni autre présence en ligne. L'idée de recourir aux médias sociaux pour me trouver du travail m'intimidait, mais j'avais de la difficulté à ressortir du lot. Quand je me suis aperçue que nous étions plus de 600 candidats à postuler deux emplois, je me suis dit que je devais faire quelque chose de plus.

Et ce petit extra a été de m'abonner à LinkedIn. C'est devenu un moyen de garder le contact avec mes collègues CMA et d'autres professionnels hors de mon réseau et d'orchestrer ma recherche d'emploi de façon autrement plus efficace que la seule distribution de CV.

Se faire remarquer

Les recruteurs utilisent LinkedIn pour rechercher et aborder des professionnels aux compétences particulières. Il importe donc de tenir son profil à jour, que l'on cherche un emploi ou non. Qui sait quand se présentera un poste qui conviendra mieux à ses besoins ou à ses objectifs.

Votre profil LinkedIn devrait être le complément de votre CV, et non le reprendre intégralement. Présentez-y des renseignements exclusifs qui ne figurent pas dans votre CV.

Pour ma part, je n'avais jamais fait appel à un recruteur, mais plusieurs ont communiqué avec moi au moyen de

LinkedIn. J'ai fini par collaborer avec deux d'entre eux : je pouvais travailler avec autant de recruteurs que je le voulais, à condition d'être prévenu à chaque fois du poste auquel ma candidature était soumise. Même si je ne me suis pas trouvé d'emploi avec l'aide de ces recruteurs, ils m'ont encouragée, bien renseignée sur le marché et donné des conseils sur la préparation de mon CV et des entrevues.

À retenir : Sans LinkedIn, les recruteurs ne m'auraient jamais trouvée.

Fixer ses propres entrevues

J'ai structuré ma quête d'emploi en déterminant les secteurs d'activité et les entreprises qui présentaient un attrait à mes yeux et en communiquant avec les personnes dont le poste et les compétences m'intéressaient. À l'aide de la fonction de recherche avancée de LinkedIn, j'ai pu cibler des décideurs, comme des vice-présidents et des hauts dirigeants.

Avec franchise et sincérité, j'ai sollicité 30 minutes afin de discuter de leur travail, de leur entreprise et de leur secteur d'activité. Je ne leur demandais jamais s'il y avait un poste à pourvoir; je faisais appel à leur expertise. Grâce à cette approche, pas de pression de part et d'autre, et j'ai pu mieux connaître leurs entreprises respectives.

Avant ma première rencontre, j'ai dit que je serais reconnaissable à mon bloc-notes rose; puis, je me suis fait un sang d'encre de crainte que d'autres personnes aient elles aussi un bloc-notes de la même couleur ce jour-là!

Heureusement, tout s'est bien passé. Quelques semaines plus tard, la personne rencontrée a pensé à moi pour un poste à pourvoir. J'ai ainsi pu obtenir une entrevue officielle.

À retenir : Faites vos recherches, préparez-vous et n'hésitez pas à demander à quels autres professionnels vous devriez vous adresser.

Se présenter

Après avoir postulé des emplois, j'ai exploré les sites Web de ces entreprises ainsi que LinkedIn afin de communiquer avec les professionnels des RH. Pour tenter de me faire remarquer, je leur ai

envoyé un petit mot dans lequel je disais que j'avais posé ma candidature pour un poste, que je voulais manifester mon intérêt et que je croyais que je serais un atout pour l'entreprise pour telle ou telle raison.

À retenir : LinkedIn permet d'envoyer des messages informels, confortablement assis devant l'écran de son ordinateur. On peut relire son message plusieurs fois pour s'assurer de bien exprimer sa pensée; on ne fait pas de prospection téléphonique. Dans le pire des cas, le message demeure sans réponse. Au moins, on sait qu'on a fait tout ce qu'il fallait pour se faire remarquer.

« *Quand je me suis aperçue que nous étions plus de 600 candidats à postuler deux emplois, je me suis dit que je devais faire quelque chose de plus.* »



**NOUS RECRUTONS
DES VÉRIFICATEURS
EXTERNES**

revenuquebec.ca/emplois

Nous mettons en valeur vos talents.

- Relever des défis et des mandats variés
- Traiter de façon autonome des dossiers de plus en plus complexes
- Exercer vos fonctions au siège social d'entreprises
- Travailler à Montréal et parfois à l'extérieur du Québec

**REVENU
QUÉBEC**

Le dénouement

Après trois ou quatre mois d'utilisation de LinkedIn, j'ai reçu plusieurs offres d'emploi, dont une de la première personne avec laquelle j'étais allée prendre un café, et j'ai pu choisir le poste qui me convenait le mieux. J'ai également fait mes débuts dans un nouveau domaine, en passant du secteur public au privé.

Et même en m'intégrant à mon nouvel emploi, je continue d'apprendre de nouvelles façons d'utiliser LinkedIn pour me bâtir un réseau professionnel. ■

Lindsay Hay, CMA, est directrice des finances à Bell Canada (Toronto); elle se spécialise dans la planification financière pour les produits sans fil.



MC

Tableau d'honneur CMA

CMA Canada forme des professionnels de la comptabilité de management stratégique qui savent intégrer le savoir-faire comptable aux connaissances de pointe en gestion pour réussir en affaires. Nous sommes fiers de rendre hommage aux candidats de chaque région* du Canada qui ont obtenu la note la plus élevée aux épreuves nationales des CMA.

Examen d'admission CMA

RÉGION DE L'OUEST



Amit Sethi (Alb.)

RÉGION DU CENTRE



Corey Koble (Ont.)

RÉGION DE L'EST



James MacAulay (N.-É.)

Analyse de cas CMA

RÉGION DE L'OUEST



Tessa Jakubowski (Sask.)

RÉGION DU CENTRE



Jennifer Ng (Ont.)

RÉGION DE L'EST



Lindsay Hai (Î.-P.-É.)

Rapport au conseil d'administration CMA

La note la plus élevée pour le Rapport au conseil d'administration CMA est déterminée par le volet écrit de l'épreuve, qui est corrigé à l'échelon national.

RÉGION DE L'OUEST



Adam Coronica (C.-B.)



Stephen Li (C.-B.)



Sheryl Mawdsley (C.-B.)



John Neels (C.-B.)

RÉGION DU CENTRE



Hassan Pirnia (Ont.)



Arthur Khadasevich (Ont.)



Noreen Corcoran (Ont.)



Gary Martini-Wong (Ont.)



Andrey Shevel (Ont.)

RÉGION DE L'EST



Bronson Dawe (T.-N.)



Michael Harris (T.-N.)



Donna Ryan (T.-N.)



Amanda Whiteway (T.-N.)

*Régions : Région de l'Ouest : Alberta, Colombie-Britannique, Manitoba et Saskatchewan; Région du Centre : Ontario et Québec; Région de l'Est : Nouvelle-Écosse, Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve et Île-du-Prince-Édouard

À l'externe ou à l'interne?

Que faire de la logistique et de l'entreposage?

Contrôle et épargne, deux des éléments

Par **Andrea Civichino**



L'EXTERNE

Dan Snider est un gestionnaire stratégique des TI. Il a une connaissance pratique de l'exploitation, de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des finances; il est expert en réingénierie des processus d'affaires, en mise en œuvre de systèmes informatiques ultra-intégrés et en conception de solutions stratégiques.



L'INTERNE

Shawn Casemore compte près de vingt années d'expérience auprès d'entreprises qui désirent améliorer leur exploitation. Il en a accompagné plusieurs, dont Magna International, Pilkington et Bruce Power.

UN JOUR, vous aurez peut-être à décider si votre organisation doit externaliser certaines fonctions ou continuer de les assumer. Mais par où commencer? La logistique et la gestion de l'entreposage figurent souvent en tête de liste.

Si vous gardez les fonctions à l'interne, vous conserverez probablement une meilleure maîtrise de vos opérations. Si vous les confiez à un tiers, vous aurez du temps pour d'autres aspects de vos activités. L'externalisation peut viser à réduire les coûts, écourter les temps de cycle, focaliser sur les compétences fondamentales et accroître l'expertise. L'attrait principal est généralement la réduction des coûts. Mais combien allez-vous économiser?

L'organisation doit analyser sa chaîne d'approvisionnement, déterminer les solutions de logistique et d'entreposage dont elle a besoin et finalement choisir la démarche qui lui convient le mieux.

LA QUESTION



Nous avons demandé aux membres du groupe de CMA bénévoles « Le Pouls de la profession » si les organisations devaient externaliser la logistique et la gestion de l'entreposage ou investir dans la gestion interne afin de conserver les compétences nécessaires et de mieux maîtriser les coûts.

Externaliser la logistique et l'entreposage 47 %
Investir dans les compétences internes 53 %

Si vous désirez participer aux prochains sondages de la Fondation de recherche, écrivez à thepulse@cma-canada.org.

POUR EN SAVOIR PLUS SUR L'EXTERNALISATION ET LA GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT



Consultez les publications suivantes de la Fondation de recherche de la Société dans la Bibliothèque en ligne de CMA Canada, au www.comptabilitedemanagement.org :

- « Les dessaisissements : application d'un processus en cinq étapes »
- « Impartition des fonctions financière et comptable »
- « La comptabilité de management appliquée à la chaîne logistique »

EN FAVEUR DE L'EXTERNALISATION

Dan Snider

La logistique est rarement une compétence fondamentale; peu d'organisations ont les ressources et les connaissances nécessaires pour gérer un domaine aussi complexe que la logistique et l'entreposage.

Des organisations confient souvent ce domaine à un tiers fournisseur de logistique (ou 3PL) pour se concentrer sur leurs activités de base sans s'inquiéter d'avoir à développer l'expertise manquante.

Les perspectives de succès sont optimisées lorsque le fournisseur 3PL devient un véritable partenaire dans la chaîne d'approvisionnement. Il faut cependant une bonne intégration des systèmes, processus et relations de travail pour que les opérations se fassent sans interruption et de manière transparente.

Les fournisseurs 3PL peuvent aider l'organisation à réduire ses coûts, à accroître son efficacité et à s'améliorer au chapitre de la ponctualité des livraisons, des taux d'exécution et de la rotation des stocks.

L'affectation des ressources humaines peut aussi devenir plus équilibrée. J'ai déjà travaillé dans une organisation où les expéditions culminaient de l'automne à Noël, et au début juin. Pour éviter le recrutement suivi de licenciement, nous avons eu recours à un fournisseur 3PL qui détachait son personnel selon nos besoins.

Ses techniciens en conception de chaîne d'approvisionnement et ses responsables de l'entreposage ont aussi été chargés de la gestion de notre entrepôt et ils ont amélioré notre distribution. Le fournisseur 3PL

disposait de la capacité nécessaire pour s'occuper de notre organisation si nos impératifs changeaient et qu'il nous fallait un espace d'entreposage supplémentaire.

Les perspectives de succès sont optimisées lorsque le tiers fournisseur de logistique devient un véritable partenaire dans la chaîne d'approvisionnement.

L'externalisation comporte bien peu de risques, car les modalités du contrat délimitent les responsabilités.

EN FAVEUR DE LA PRESTATION À L'INTERNE

Shawn Casemore

L'externalisation est un outil plutôt qu'un moyen d'arriver à une fin. Si on y recourt au mauvais moment ou pour la mauvaise raison, elle risque de grandement menacer la continuité de l'exploitation et la gestion financière de l'organisation.

La logistique est naturellement affaire de tactique et d'opportunité. Retards de production, conditions climatiques, grèves et autres événements imprévisibles haussent les coûts de réapprovisionnement.

C'est pourquoi de tout temps des entreprises délèguent la logistique. Ce faisant, elles renoncent au contrôle de leur

investissement, sont moins renseignées sur les tactiques du mouvement des marchandises et élèvent un obstacle à la pénétration de nouveaux marchés et à l'expansion des affaires.

Dans la plupart des cas, il serait plus sage qu'elles cultivent leurs compétences et tirent profit de leur investissement dans le transport. Je ne connais encore aucune entreprise qui peut affirmer (et prouver) que l'externalisation de la logistique l'a fait économiser.

La plupart des entreprises font également abstraction de l'argent nécessaire pour concevoir une stratégie de logistique efficace qui permet de repérer le fournisseur, la méthode et le mode de transport idéaux, et fait gagner du temps et épargner de l'argent tout en améliorant le service à la clientèle et le délai de mise en marché.

Certaines entreprises de détail, comme Tim Hortons et Chapman's Ice Cream, gèrent depuis longtemps leurs fonctions logistiques, reconnaissant que c'est le seul moyen d'en gérer efficacement l'investissement tout en relevant le service à la clientèle.

Walmart vient d'annoncer que ses 6 500 camions transporteraient désormais tous les produits entrants. La décision déplaît certes à de nombreux fournisseurs, mais ce géant de la vente au détail conservera ainsi une meilleure emprise sur les prix et sur le délai de réapprovisionnement interne de la logistique amont.

Selon moi, l'externalisation de la logistique permet des économies à court terme, mais entraîne des répercussions à long terme. ■

Andrea Civichino est rédactrice, Recherche, à CMA Canada.

FAITES UN PAS EN AVANT

TROUVEZ CE QU'IL VOUS FAUT, PLUS RAPIDEMENT

Par **Andrea Civichino**

Le nouveau site de la Fondation de recherche de CMA Canada, www.comptabilitedemanagement.org, est un guichet unique offrant publications, ressources et informations sur la comptabilité de management. Il s'adresse aux CMA et aux candidats au titre de CMA ainsi qu'aux autres professionnels comptables, aux professeurs de comptabilité et aux universitaires. On y trouve des publications, un blogue et des webinaires sur les sujets de l'heure en comptabilité de management.

SUJETS DE L'HEURE

Faites défiler les produits vedettes, choisissez un titre et visualisez ou téléchargez la publication.

NOUVEAUTÉS

Revenez régulièrement sur cette section pour télécharger la publication vedette.

JETEZ UN ŒIL

Apprenez-en davantage sur les publications et webinaires.



EN TÊTE

- Les Pratiques de comptabilité de management (PrCM) traitent de notions directement liées aux compétences fonctionnelles des CMA.
- Les Politiques de comptabilité de management (PCM) décrivent une marche à suivre éprouvée pour mettre en œuvre des notions avancées de comptabilité de management.
- Les Questions en émergence sont des documents de réflexion qui repoussent les frontières de la profession.
- Les Études de cas proposent des exemples réels de mise en œuvre de notions avancées de comptabilité de management.

OUVREZ UNE SESSION

Vous êtes CMA? Nul besoin de vous inscrire; ouvrez simplement une session à l'aide de votre matricule.

BLOGUEZ

Conversez avec d'autres comptables en management, faites partager vos idées et vos pratiques exemplaires, et participez aux échanges à titre de blogueur invité.

EXPRIMEZ-VOUS

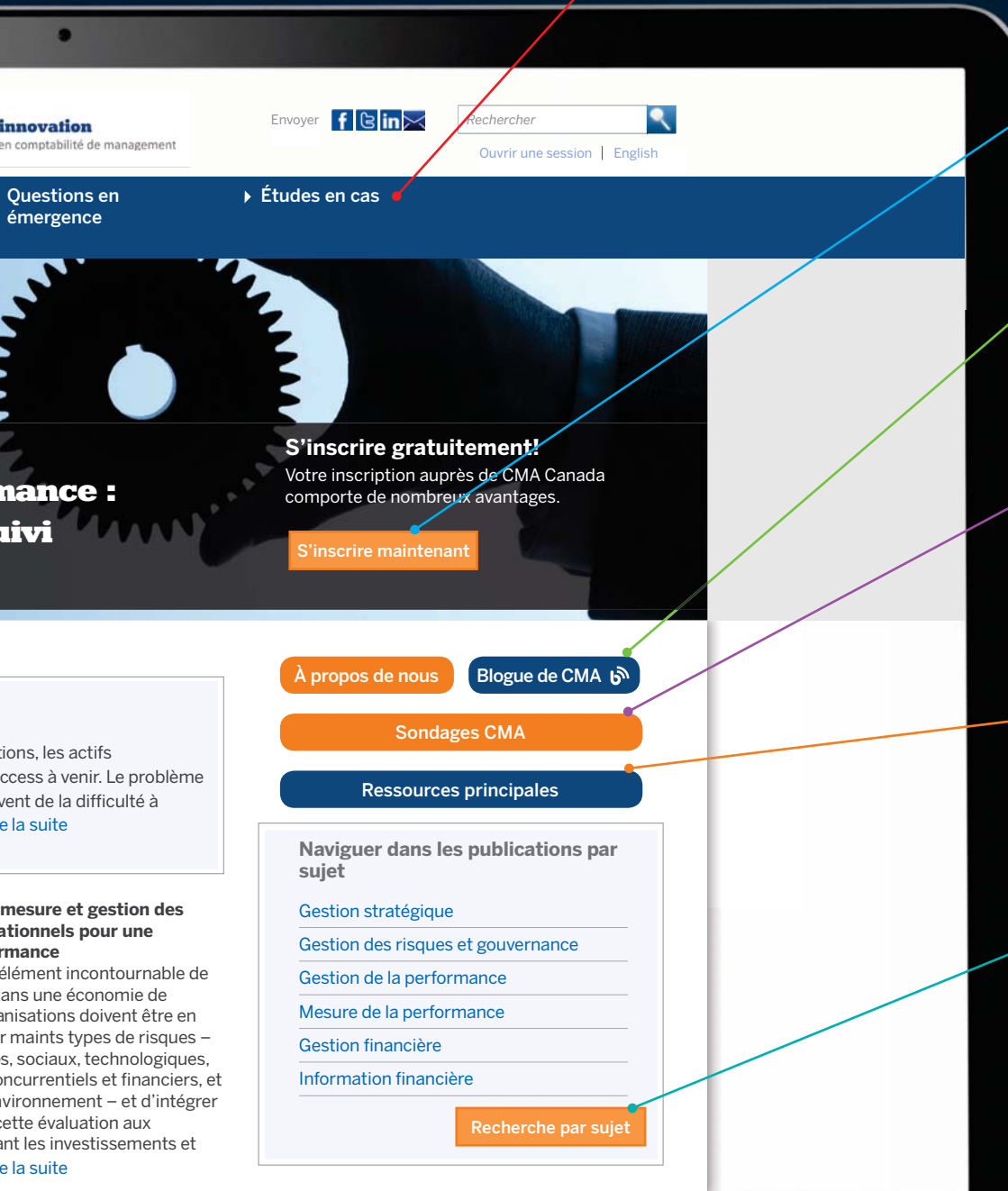
Participez aux sondages sur des publications à venir. Et joignez-vous au groupe de CMA bénévoles « Le pouls de la profession » afin de prendre part aux sondages mensuels de la Fondation de recherche.

EXPLOREZ

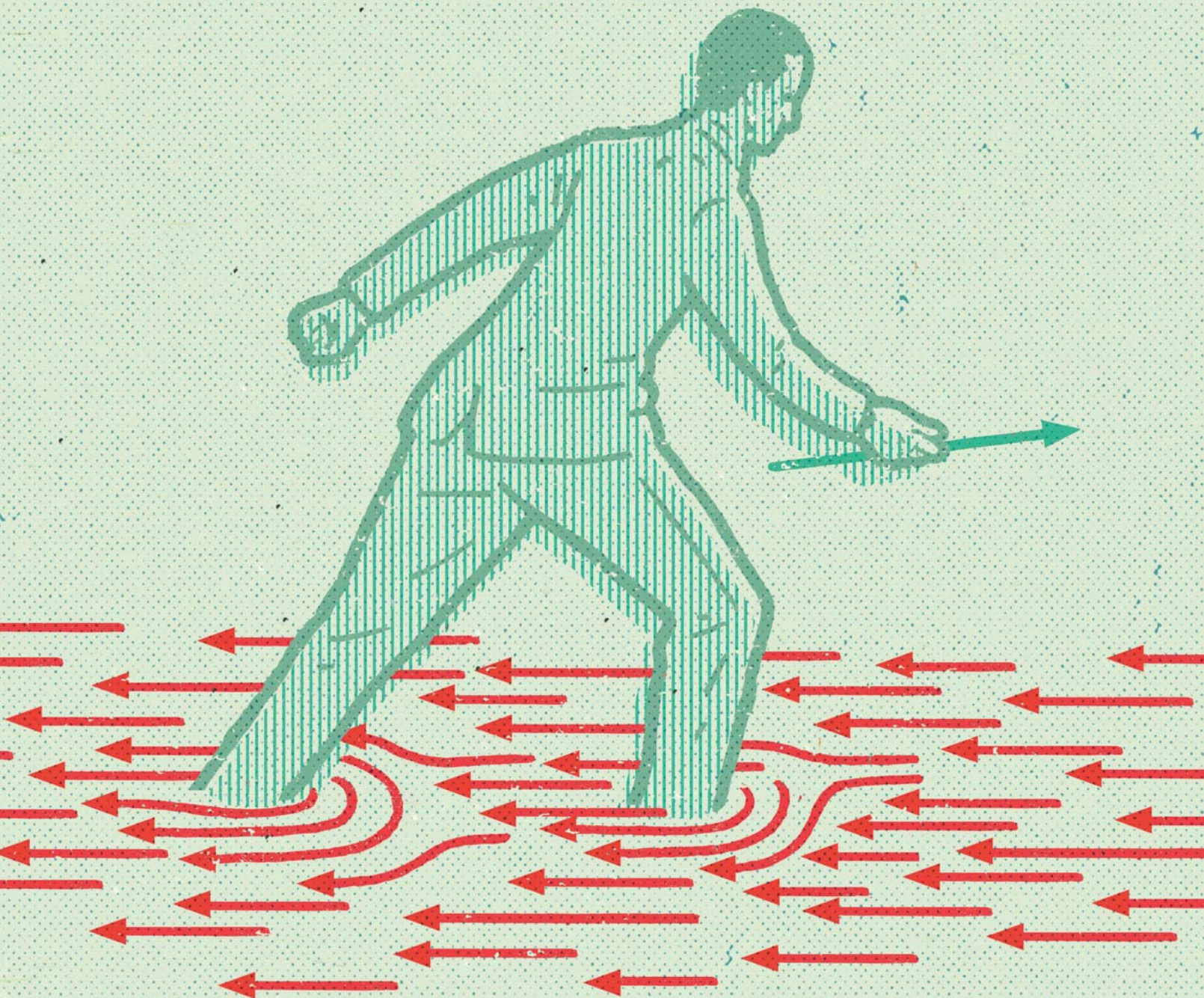
Consultez les autres ressources qu'offre CMA Canada : webinaires archivés, grille de compétences interactive des CMA, *CMA magazine* et Bibliothèque en ligne.

LISTE COMPLÈTE DES PUBLICATIONS

Cliquez ici pour consulter la liste complète des produits, classés par publication, sujet, titre ou cote d'évaluation.



AU NOM DE LA TRANSPARENCE



La gouvernance après les scandales d'Enron et de Lehman Brothers

Par John Lorinc

Des normes plus strictes pour les conseils d'administration

Dans une ère où les conseils sont exposés à une surveillance sans précédent, Gord Cummings, FCMA à la retraite, s'est retrouvé il y a deux ans au cœur d'un dilemme fondamental de la gouvernance des entreprises. En tant qu'administrateur indépendant de Vector Aerospace, société montante spécialisée dans la maintenance d'hélicoptères, il a assisté à la scission du conseil provoquée par la perspective d'une acquisition.

Deux groupes s'opposaient. Le premier – dirigé par l'actionnaire principal, le groupe IMP contrôlé par Kenneth Rowe, entrepreneur en aérospatiale d'Halifax – ne voulait pas vendre, à moins qu'IMP soit l'acheteur. Le second voulait vendre Vector et que la transaction lui soit avantageuse. « Une dynamique explosive qui a créé de vives tensions au sein du conseil », souligne M. Cummings.

La crise a été dénouée en mars 2011 : IMP voulait acheter Vector, mais c'est le géant européen de l'aérospatiale EADS NV qui a remporté la mise, moyennant 625 millions de dollars – un prix qui a permis à Kenneth Rowe de dégager le rendement voulu. « En tant qu'administrateur, poursuit M. Cummings, on essaie de trouver un juste

milieu. On veut favoriser la croissance de l'entreprise, tout en sachant que cela l'expose à une éventuelle acquisition. »

Ayant siégé à un autre conseil ainsi qu'à un comité d'audit, Gord Cummings comprend bien les enjeux de la gouvernance. La plupart des administrateurs veulent faire valoir leurs compétences et changer les choses, affirme-t-il. Mais dans le contexte actuel, les bonnes intentions ne font pas le poids devant les exigences des actionnaires, l'étroite surveillance des médias et la dure réalité des marchés mondiaux.

LES RÉPERCUSSIONS DES SCANDALES

Les exigences imposées aux conseils en matière de transparence et de reddition de comptes se sont considérablement accrues en seulement dix ans, constate Cassandra Dorrington, FCMA, présidente du conseil de CMA Canada. Administrateurs et cadres supérieurs sont tenus de respecter les nouvelles règles en matière de valeurs mobilières, lesquelles se sont succédé par vagues depuis les malversations comptables d'Enron et de WorldCom; c'est maintenant au tour des banques d'être soumises à de nouvelles restrictions.

Les investisseurs institutionnels s'attendent à ce que les conseils justifient leurs décisions relativement à la rémunération des cadres, encouragent la divulgation et manifestent un engagement envers la démocratie actionnariale, poursuit M^{me} Dorrington.

Parallèlement, les conseils doivent se pencher sur des questions complexes –

gestion des risques, évolution technologique, enjeux environnementaux et menace de poursuites intentées par des actionnaires – et faire face aux pressions exercées par des investisseurs étrangers désireux de faire des acquisitions.

Bref, les administrateurs, dont le rôle se limitait pratiquement, autrefois, à consulter les documents d'information que la haute direction leur fournissait, doivent désormais jongler avec plusieurs responsabilités.

« À mon avis, l'enjeu le plus important pour les administrateurs est d'obtenir de la direction une information de qualité et de s'assurer que l'organisation suit la planification stratégique qui a été établie », explique Norman Sheehan, FCMA et professeur agrégé à la Edwards School of Business de l'Université de la Saskatchewan.

Dans la foulée du scandale d'Enron, les autorités de réglementation américaines et canadiennes ont commencé à exiger une indépendance accrue de la part des administrateurs et des auditeurs, et depuis, bon nombre de conseils recherchent des administrateurs ayant des compétences financières. Mais cette tendance se paie, observe M. Sheehan, car les conseils ont perdu des administrateurs qui connaissaient bien le secteur d'activité de leur entreprise.

PARER À TOUTE ÉVENTUALITÉ

Les chasseurs de têtes et consultants en gouvernance recommandent aux conseils d'établir une grille de compétences et de recruter les administrateurs en conséquence afin de réunir l'expertise voulue pour répondre aux exigences réglemen-

« On attend des administrateurs qu'ils fassent preuve de jugement, car les seules règles ne suffisent pas. »

taires et fonctionner efficacement. On a ainsi assisté à une forte hausse des inscriptions aux programmes de formation d'administrateurs, reconnaît Chris Bart, professeur d'administration à l'Université McMaster et fondateur du Directors College de la DeGroote School of Business.

Comme le souligne M. Bart, les administrateurs actuels ou aspirants s'efforcent d'accroître leurs connaissances des pratiques exemplaires en matière de gouvernance et de mieux connaître la culture des conseils. « Deux questions reviennent toujours dans les salles de conseil, observe-t-il. Qu'allons-nous faire maintenant? Et que ferons-nous ensuite? » Beaucoup de conseils concentrent leurs efforts sur la gestion du risque d'entreprise et la conformité, affirme Brian Esau, FCMA, président et chef de la direction de Red River Mutual, une société manitobaine d'assurances IARD. Il ajoute qu'on attend aussi des conseils d'institutions financières qu'ils comprennent les nouveaux types d'analyses, dont les résultats des exercices de simulation pour évaluer l'adéquation des fonds propres, lesquels sont requis par les autorités bancaires fédérales.

Ces données opérationnelles, très techniques, sont difficiles à digérer, avoue M. Esau. Cependant, les conseils sont censés poser des questions cruciales et non se contenter de faire acte de présence. « Auparavant, on disait aux administrateurs de se sentir libres de lire tel ou tel document, mais maintenant, pour avoir l'esprit tranquille, ils doivent y mettre l'effort. »

Comme l'affirme David Brown, directeur général de Brown Governance Inc., aujourd'hui, l'efficacité de la gouvernance dépend de plus en plus de la communication de « la bonne information, présentée sous la bonne forme et à la bonne fréquence ». Mais la responsabilité d'extraire le plus d'informations pertinentes possible d'une pile de documents complexes incombe au conseil et non à la direction, ajoute-t-il.

DÉMÊLER LES DONNÉES

L'automne dernier, David Brown et Gord Cummings ont rédigé un document de travail pour CMA Canada, établissant pour les conseils la marche à suivre en vue d'améliorer l'information reçue, dont les données opérationnelles que certaines organisations considèrent comme trop détaillées pour être examinées par les administrateurs.

Le document s'intéresse à quatre types de données :

- **Données stratégiques de haut niveau, dont les analyses de l'environnement, les évaluations des risques et les projections financières**
- **Analyses démontrant l'orientation actuelle de l'entreprise par rapport à ses objectifs stratégiques généraux, dont les états financiers, les rapports d'analyse des écarts et les tableaux de bord équilibrés**
- **Données détaillées concernant la performance du PDG**

• **Évaluations des communications publiques d'informations stratégiques, dont les rapports annuels, les déclarations annuelles et les états financiers**

Selon M. Brown, ce tri stratégique est primordial, car les conseils, en raison des nouvelles exigences réglementaires, sont ensevelis sous les données, et nombre d'administrateurs se sentent dépassés par les obligations de divulgation. « Mais les conseils ne sont pas devenus plus efficaces pour autant ».

Il avance aussi que les CMA sont bien placés pour effectuer ce tri stratégique des données, puisque leur formation porte à la fois sur la finance et le management. « Ce sont des experts capables de considérer l'organisation comme un tout stratégique intégré, au-delà de l'information financière. »

M. Esau est du même avis et constate que certains conseils passent trop de temps à cocher des cases au lieu d'examiner la situation dans son ensemble. « Les CMA ont une occasion formidable de rendre les modèles de pointe accessibles aux conseils. »

Ce rôle de rapprochement met en relief un enjeu fondamental de la gouvernance dans le contexte actuel, précise Gord Cummings. « On attend des administrateurs qu'ils fassent preuve de jugement, car les seules règles ne suffisent pas. » ■

.....
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. Sur Twitter : @johnlorinc.

L'année dernière, la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance (CCBG), qui représente les investisseurs institutionnels les plus importants du pays et un actif de plus de deux billions de dollars, a préparé un bulletin publiant la position des 100 plus importants émetteurs de l'indice composé S&P/TSX par rapport à l'amélioration de la démocratie actionnariale.

Les données recueillies par Vishaal Baulkaran, titulaire d'un Ph. D. de l'Université Wilfrid-Laurier, montrent l'évolution des pratiques de gouvernance de 2003 à 2010 en fonction d'un ensemble de paramètres, dont l'indépendance du président du conseil, la tenue d'un vote consultatif sur la rémunération et la divulgation des résultats de l'élection des administrateurs.

Les résultats révèlent une transformation radicale des conseils :

- **La nomination de présidents de conseil indépendants, considérée par les experts comme une pratique exemplaire, s'est nettement accrue. Peu courante en 2003, cette pratique avait été adoptée en 2010 par 88 % des sociétés faisant partie du sondage.**
- **Le protocole électoral a connu une importante amélioration. En 2010, plus de 80 % des émetteurs (94 % selon la capitalisation boursière) ont autorisé les actionnaires à voter en faveur de candidats individuels ou à s'abstenir. En 2003, cette pratique était inexistante.**
- **Les sociétés comptant pour un peu plus de la moitié de la capitalisation boursière de l'indice ont tenu des votes consultatifs sur la rémunération; les conseils ont autorisé les actionnaires à voter des motions non contraignantes demandant à la direction de revoir les régimes de rémunération. La CCBG s'attend à ce que cette pratique gagne du terrain et, le cas échéant, les législations provinciales n'auront pas à l'exiger, comme ce fut le cas aux États-Unis et en Grande-Bretagne.**

Malgré ces avancées, beaucoup de sociétés n'ont pas cédé à l'insistance de la CCBG, surtout en ce qui concerne le droit des actionnaires de voter pour ou contre les candidats individuels au poste d'administrateur.

Hier : Les relations entre le conseil et la direction étaient amicales, les parties prenantes étaient plutôt silencieuses et les médias s'intéressaient peu aux activités des conseils.

Aujourd'hui : Les conseils sont confrontés aux exigences des actionnaires et à l'étroite surveillance des médias.

Hier : Les réunions du comité d'audit étaient brèves.

Aujourd'hui : Les présidents de comité d'audit indépendant supervisent des réunions intenses avec des auditeurs externes et des hauts dirigeants financiers.

Hier : Le président et chef de la direction était aussi président du conseil.

Aujourd'hui : Les conseils nomment des présidents indépendants et des administrateurs externes pour favoriser l'obligation de rendre compte.

Hier : Les nominations d'administrateur reposaient sur les relations sociales et le copinage.

Aujourd'hui : Les conseils recherchent des administrateurs ayant des compétences variées, notamment une expertise sectorielle et financière, afin de pouvoir résoudre des enjeux complexes de réglementation et de gouvernance.

Hier : Les régimes de rémunération des cadres supérieurs se négociaient discrètement.

Aujourd'hui : Les conseils justifient les décisions relatives à la rémunération et les présentent aux assemblées générales, et sont de plus en plus nombreux à soumettre leurs recommandations au vote consultatif.

Hier : Les administrateurs étaient réélus en fonction de listes proposées par le président.

Aujourd'hui : Les conseils cherchent à démontrer leur engagement envers la démocratie actionnariale et certains autorisent le vote sur les administrateurs en lice.

Hier : Les conseils recevaient de la direction des communications de haut niveau.

Aujourd'hui : Les administrateurs doivent se pencher sur plusieurs questions : gestion du risque opérationnel, évolution technologique, analyses de l'environnement et menace de poursuites de la part des actionnaires.

Pourquoi j'aime les conseils d'administration

CINQ CMA FONT PART DE LEUR EXPÉRIENCE.

Par Diane Peters

Le CMA est en forte demande dans les conseils d'administration : habile avec les chiffres, il comprend les enjeux commerciaux courants et sait comment obtenir des résultats. Et pour lui, investir du temps dans un conseil d'administration est une bonne façon d'accumuler des heures de FCPP tout en se rendant utile.

Si vous voulez nous faire part de vos réflexions dans *CMA magazine*, veuillez nous écrire brièvement par courriel sur vos sujets d'intérêt et votre expertise : mgulens@cma-canada.org.

NOM

KEITH CROUCHER, CMA

Comptable de portefeuille principal, Butterfield Fulcrum, Halifax (Nouvelle-Écosse)

POSTES AU SEIN D'UN CONSEIL

Trésorier, Halifax Comedy Festival Society; directeur général, Atlantic Buskers Festival Society

NOM

CARRIE MCNABB, CMA

Contrôleuse, LogiSense, Cambridge (Ontario)

POSTE AU SEIN D'UN CONSEIL

Trésorière, Kitchener Waterloo Little Theatre

QUEL GENRE DE DÉFIS AVEZ-VOUS DÛ RELEVER?

Concilier le travail et mes engagements bénévoles. Par exemple, j'ai passé la dernière fin de semaine à dresser deux jeux d'états financiers pour les conseils dont je suis membre.

J'ai aussi déjà siégé au conseil d'une société d'État dont les activités n'avaient pas été très bien documentées et où le système était désuet au point qu'il a fallu consigner sur papier tout ce que nous avons essayé de faire.

QUELS SONT LES AVANTAGES?

J'adore m'investir. Je suis très sociale et j'aime donner de mon temps, essayer des choses et voir les gens heureux.

COMMENT VOTRE EXPÉRIENCE D'ADMINISTRATEUR VOUS AIDE-T-ELLE DANS VOTRE EMPLOI?

Au travail, j'ai l'habitude de faire affaire avec d'autres comptables. Mais grâce à mon rôle d'administrateur, j'apprends à mieux communiquer avec toutes sortes de gens et à simplifier mes explications.

QUEL ASPECT DE VOTRE EXPÉRIENCE D'ADMINISTRATRICE VOUS A SURPRISE LE PLUS, SURTOUT AU DÉBUT?

Je ne pensais pas éprouver du plaisir à accomplir, à titre de bénévole, les mêmes tâches que dans mon travail rémunéré.

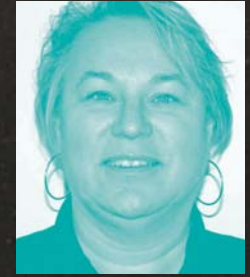
QUEL GENRE DE DÉFIS AVEZ-VOUS DÛ RELEVER?

Dans un conseil dont je faisais partie, j'ai constaté qu'il manquait de l'argent. J'ai dû en parler aux autres membres du conseil et j'ai trouvé cela extrêmement difficile : des liens se tissent, nous étions tous amis. Heureusement, nous avons pu aborder le problème avec la personne concernée, qui a accepté de rendre l'argent.

Aussi, il s'agit d'un travail collectif : chaque décision doit être approuvée par les autres membres. Comme je suis habituée à agir seule, je dois toujours penser à obtenir l'accord des autres avant d'aller de l'avant.

QUELS SONT LES AVANTAGES?

Au conseil, j'apprends à connaître un domaine financier auquel je ne suis pas exposée dans mon travail quotidien. La comptabilité des organismes de bienfaisance est très différente de celle des grandes entreprises.



NOM
CHAD BICKLMEIER, CMA

Chargé de cours, Collège communautaire Assiniboine, Brandon (Manitoba)

POSTES AU SEIN D'UN CONSEIL

Président, Association des agents financiers autochtones du Manitoba; trésorier, Kin Village; directeur des effectifs, Club Kinsmen de Brandon

QUEL ASPECT DE VOTRE EXPÉRIENCE D'ADMINISTRATEUR VOUS A SURPRIS LE PLUS, SURTOUT AU DÉBUT?

Je m'attendais à ce que chaque membre arrive préparé aux réunions afin que nous soyons prêts à prendre des décisions. Des gens se présentent encore aux séances des conseils ou des comités sans même avoir ouvert les documents qu'il fallait avoir lus au préalable.

QUEL GENRE DE DÉFIS AVEZ-VOUS DÛ RELEVER?

Veiller à garder le cap sur la tâche à accomplir. Pendant une discussion, il est facile de s'écarter du sujet à traiter.

J'ai quitté des conseils qui étaient mal administrés. Quel est l'intérêt de continuer à participer à des réunions qui durent deux heures et n'avancent à rien?

QU'EST-CE QUI VOUS INCITE À CONTINUER?

J'aime rendre service. Aussi, je développe des relations formidables et je rencontre des gens que la vie n'aurait jamais mis sur mon chemin.

Par exemple, je voulais participer à une randonnée en moto pour recueillir des fonds, mais je n'ai pas de motocyclette. Quelqu'un que j'avais rencontré dans un conseil m'a mis en contact avec un de ses amis qui m'a prêté une Harley. C'était un modèle haut de gamme, une moto extraordinaire.

NOM
IRENE WILSON, CMA

Directrice, Amélioration continue, Hamilton Niagara Haldimand Brant Community Care Access Centre, Hamilton (Ontario)

POSTES AU SEIN D'UN CONSEIL

Présidente, Human Resources Professionals Association, section de Halton; trésorière, Association ontarienne de gérontologie; membre, comité consultatif du Programme de gestion des ressources humaines du Collège Sheridan

QUEL ASPECT DE VOTRE EXPÉRIENCE D'ADMINISTRATRICE VOUS A SURPRISE LE PLUS, SURTOUT AU DÉBUT?

Les membres d'un conseil ont des degrés divers de compétence, ils forment donc un ensemble disparate. J'ai appris à aider davantage ceux qui n'ont pas autant d'expérience. Aujourd'hui, le conseil de la HRPA compte deux nouveaux diplômés. Ils sont loin de posséder le bagage de compétences de nos membres chevronnés, mais ils apportent de l'énergie et des idées nouvelles.

QUEL GENRE DE DÉFIS AVEZ-VOUS DÛ RELEVER?

Notre président a démissionné après la première année d'un mandat de deux ans. J'ai appris que, même si on planifie, il y a toujours de nouveaux défis à surmonter. Comme les gens font face à des changements dans leur travail et leur vie personnelle, il faut savoir s'adapter.

COMMENT VOTRE EXPÉRIENCE D'ADMINISTRATRICE VOUS AIDE-T-ELLE DANS VOTRE EMPLOI?

Je suis une professionnelle des ressources humaines, mais mon emploi actuel ne fait pas appel à ces compétences. Mon travail aux conseils me permet donc de me tenir à jour sur l'évolution de la profession.

NOM
SUZANNE PAQUETTE, CMA

Contrôleuse, Kootenay Savings Credit Union, Trail (Colombie-Britannique)

POSTES AU SEIN D'UN CONSEIL

Administratrice, CMA Colombie-Britannique; trésorière, Castlegar Minor Soccer; secrétaire, Castlegar-Embetsu Educational Exchange Committee

QUEL ASPECT DE VOTRE EXPÉRIENCE D'ADMINISTRATRICE VOUS A SURPRISE LE PLUS, SURTOUT AU DÉBUT?

De nombreux membres du conseil comprennent mal les exigences requises et les considérations juridiques. Beaucoup deviennent membres parce qu'ils s'occupent des programmes, mais ils ne réalisent pas qu'ils doivent aussi avoir de bonnes capacités organisationnelles. La structure et la documentation sont également primordiales; de plus, il faut consacrer une part appréciable de son temps personnel à se tenir à jour.

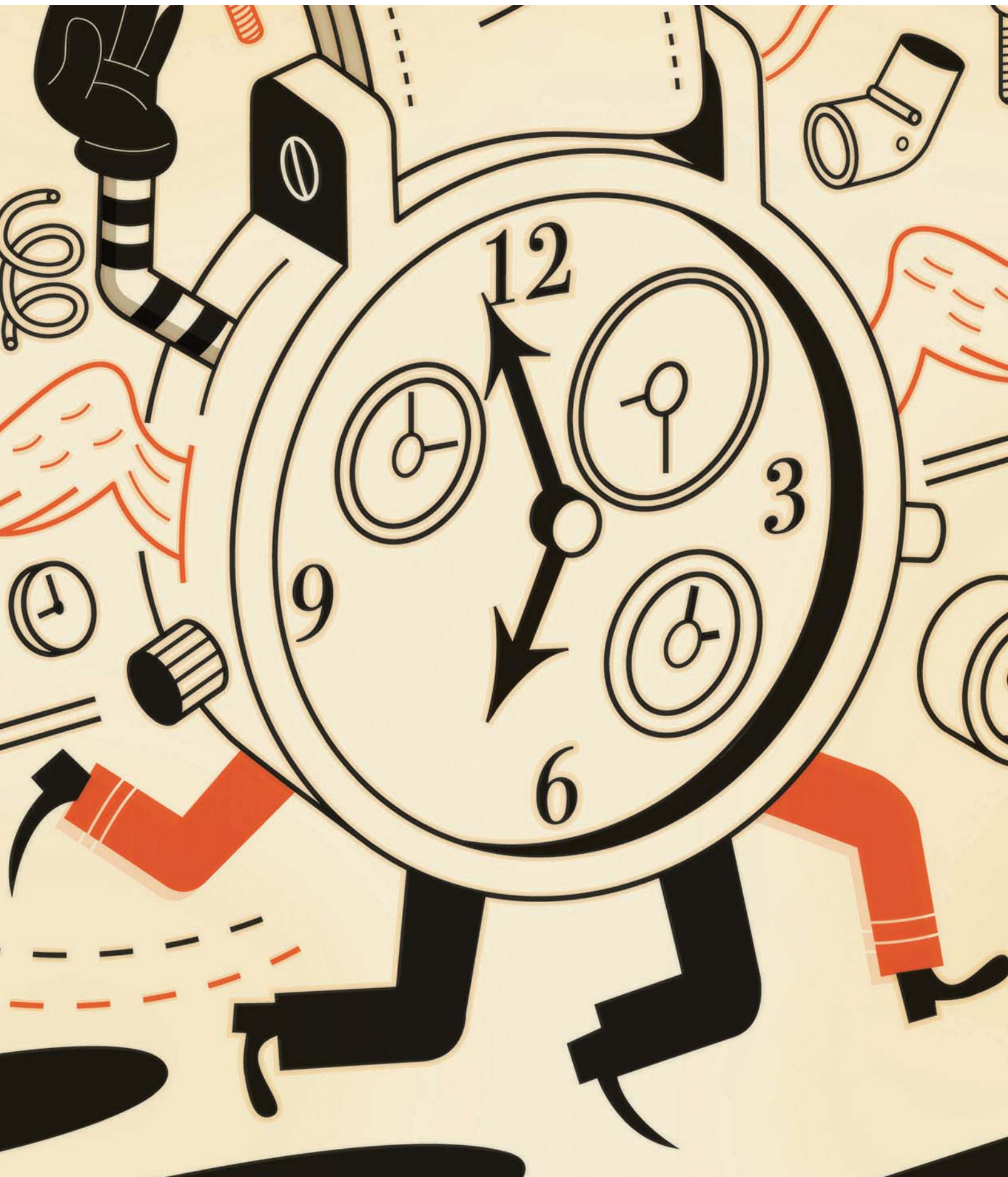
QUEL GENRE DE DÉFIS AVEZ-VOUS DÛ RELEVER?

Au conseil de l'association de soccer, les gens ne saisissent pas l'importance des tâches à accomplir, de comprendre les données financières et de faire une bonne planification.

QU'EST-CE QUI VOUS INCITE À CONTINUER?

J'ai des compétences que je peux faire partager. J'ai découvert le bénévolat grâce à mon mari. Pour nous deux, il est essentiel de redonner à la collectivité. ■

.....
Diane Peters est rédactrice, directrice de publication et enseignante à Toronto. On peut la suivre sur Twitter @DianeEPeters.



QUAND LE TEMPS MANQUE...

Se concentrer sur l'important



Cinq moyens de trouver du temps malgré un horaire chargé.

Par **Diane Peters**

Qui dit nouvelle année dit résolutions. Et cette année, vous avez décidé de porter un grand coup : vous voulez vous améliorer, tant dans votre vie personnelle qu'au travail. Mais comment faire quand votre horaire est déjà trop serré?

Heureusement, l'élasticité du temps nous permet d'en faire un peu plus chaque jour. Voici cinq domaines où vous pensez peut-être manquer de temps et des suggestions pour en faire une priorité.

1/ L'activité physique

Pourquoi? Parce que l'activité physique vous est bénéfique et vous rend plus efficace. « Se tenir en forme demande du temps, mais vous en fera gagner plus encore », affirme Pat Jacklin, CMA et chef des finances de GoodLife Fitness.

Selon une étude britannique portant

sur 200 personnes, les jours où on fait de l'exercice physique, on est plus heureux, plus productif et moins stressé; de plus, 72% des sujets ont affirmé qu'ils géraient mieux leur temps. Comme une personne en forme est en meilleure santé, elle prend aussi moins de congés de maladie.

Comment? N'essayez plus de trouver le temps d'aller au centre de conditionnement; selon Peter Cooper, chef de la direction du cabinet de mieux-être torontois Scienta Health Group, cherchez plutôt à vous activer de 30 à 60 minutes par jour, cinq jours par semaine.

Vingt minutes de marche sur le tapis roulant de façon régulière ou une partie hebdomadaire de squash feront aussi l'affaire.

Gardez une paire de souliers de course ou de bonnes chaussures de marche au travail : quand vous aurez un moment libre, vous pourrez aller faire de la marche rapide ou même une promenade de cinq à dix minutes.

La fin de semaine, faites vos courses à pied, à vélo ou même en transport en commun. Au sous-sol, remplacez le billard par le tennis de table. Prenez de nouvelles habitudes, comme une promenade le soir ou des activités familiales.

Notre conseil: Surveillez le temps passé sur les réseaux sociaux. Plus vous naviguez sur ces sites, moins vous faites d'activité physique.

2/ La planification stratégique

Pourquoi? Pour innover et tenir son service à la fine pointe, il faut se projeter dans l'avenir et travailler à la réalisation d'objectifs et de projets à long terme.

Comment? Prévoyez du temps dans votre agenda pour trouver de bonnes idées. Mark Ellwood, président de Pace Productivity, un cabinet torontois spécialisé en gestion du temps, pense qu'il faut d'abord privilégier les projets à long terme.

Selon lui, il est essentiel d'aborder la planification stratégique de façon tactique. Ne vous contentez pas de réserver du temps seulement pour établir les objectifs : divisez le projet en étapes et réservez du temps pour chacune – de la conception à la recherche, sans oublier la constitution d'une équipe.

Notre conseil: M^{me} Jacklin est formelle : il faut réserver du temps pour la réflexion chaque semaine. Ce faisant, on doit, selon elle, tenir compte du fait que les tâches difficiles se font mieux le matin que l'après-midi.



3/ Le sommeil

Pourquoi? Prévoir un peu plus de temps pour dormir ne réduit pas le temps d'activité; au contraire, la productivité s'en trouve augmentée.

Les études médicales le prouvent sans conteste. Le sommeil agit sur tous les aspects de la santé. Quand on en manque, le métabolisme ralentit et le risque de dépression, d'hypertension, de diabète et même de cancer augmente. Même si vous vous sentez bien après quelques heures de sommeil seulement par nuit, votre corps en subira les conséquences avec le temps.

Comment? « Il n'y a pas de remède miracle, affirme M. Cooper. Il faut vraiment prévoir suffisamment de temps pour se disposer au sommeil et pour dormir. »

Nous sommes nombreux à ne pas bien compter nos heures de sommeil. Nous savons à quelle heure nous éteignons la lumière et à quelle heure nous nous levons, mais qu'en est-il du temps mis à nous endormir?

M. Cooper suggère de se fixer une heure pour le coucher et de prévoir du temps pour se préparer, lire ou écouter les actualités. Les adeptes des livres sur tablettes électroniques doivent s'abstenir de consulter leurs courriels, car il suffit d'un message stressant pour faire fuir le sommeil.

Notre conseil: Réglez une sonnerie à 21 h ou 22 h pour avoir le temps de vous relaxer et de vous préparer à tomber dans les bras de Morphée une heure plus tard.

4/ Le perfectionnement professionnel

Pourquoi? En tant que CMA qui exerce dans un marché concurrentiel, vous connaissez l'importance de la formation. Choisissez un programme de formation continue et de perfectionnement professionnel (FCPP) qui concorde avec un besoin à combler au travail – par exemple, un cours de gestion de la chaîne logistique si votre entreprise s'emploie justement à la restructurer. Vous pouvez ainsi épargner du temps au travail et faire le plein de nouvelles idées et de démarches améliorées.

Comment? M. Ellwood suggère de vous trouver un partenaire qui vous aidera à rester sur la bonne voie dans vos projets (suivre une formation, s'inscrire à un cours en ligne, assister à une conférence, etc.). Il a conçu un site Web, appelé BuddyHive, pour faciliter la recherche de partenaires qui s'encouragent mutuellement à atteindre leurs objectifs.

Autre piste : trouver un collègue aux objectifs similaires et suivre avec lui un programme de FCPP, ou simplement échanger à ce sujet pour se tenir au courant et rester motivé.

Notre conseil: Consultez chaque mois les cours, événements et conférences de FCPP à venir. Notez les dates et les délais d'inscription dans votre agenda.

5/ Le temps libre

Pourquoi? Faire une pause à la mi-journée, profiter de son temps libre et prendre des vacances améliorent la productivité et diminuent le stress (surtout si vous passez des moments privilégiés en famille). En faisant ce que vous aimez en dehors des heures de travail, vous serez plus créatif et aurez peut-être des idées formidables et de nouvelles perspectives.

Comment? En vacances pendant six semaines en France, M. Ellwood passait la journée en famille et travaillait tôt le matin et en soirée pour son entreprise. « J'ai mis en pratique ce que je dis à mes clients de faire, affirme-t-il. Quels sont vos objectifs pour cette période? Même en vacances, vous pouvez consacrer du temps au travail. »

Notre conseil: « Personne n'aime être interrompu, souligne-t-il. Apportez votre téléphone au golf ou en voyage, mais éteignez-le et ne faites que vérifier les messages à des moments fixés d'avance; n'interrompez pas vos activités pour répondre à des appels ou envoyer des textos. » ■

Diane Peters est rédactrice, directrice de publication et enseignante à Toronto. On peut la suivre sur Twitter à l'adresse twitter.com/DianeEPeters.



Ralentir le temps

Écourter les réunions. Peter Cooper, chef de la direction de Scientia Health Group, met fin à toute réunion après 90 minutes, car d'après lui, il n'en ressortira plus rien de productif par la suite. Les réunions mal gérées sont la pire source de perte de temps au travail, et il prend tous les moyens pour les éviter.

Déléguer. La technologie nous a tous transformés en adjoints administratifs. Selon Mark Ellwood, président de Pace Productivity, le gestionnaire moyen consacre au plus 60 % de son temps à des tâches à valeur ajoutée, et jusqu'à 25 % à des tâches administratives.

Une affirmation comme « Je suis la seule personne à pouvoir faire cette tâche » est un signe annonciateur d'échec. Lui-même délègue les tâches administratives et se consacre à celles de niveau supérieur.

Refuser les c. c. Les courriels inutiles, comme les annonces, engloutissent environ trois heures par semaine et causent des interruptions constantes. M. Ellwood recommande de dire à tous vos interlocuteurs que vous ne voulez jamais recevoir de copies conformes des courriels.

Si un message est important, demandez qu'on vous le transfère avec une note d'accompagnement; vous recevrez moins de courriels et n'aurez plus à remonter tout le fil de la discussion pour savoir en quoi ce courriel vous concerne. M. Ellwood suggère également de se désabonner du flot constant de bulletins, notamment financiers.

Utiliser la technologie. Pat Jacklin, CMA, chef des finances de GoodLife Fitness, quitte souvent son travail pour remplir ses obligations familiales et utilise volontiers son téléphone pour se tenir au courant de l'évolution des dossiers. La technologie lui permet cette souplesse. « De cette façon, dit-elle, je ne me sens pas coupable de m'absenter du bureau pendant deux heures en après-midi. »

Lectures rapides

Solutions miracles pour être productif

Par **Jaclyn Law**

Beaucoup de livres existent sur la gestion du temps. Quelle ironie que nous n'ayons pas le temps de les lire! En voici quelques-uns qu'il vaut la peine de caser dans votre horaire et qui sont tous offerts sous forme électronique, donc faciles à emporter.

Extreme Productivity: Boost Your Results, Reduce Your Hours

Auteur : **Robert C. Pozen**

Éditeur : **Harper Business**

Bob Pozen sait ce que c'est que de jongler avec plusieurs tâches à la fois. Tout en présidant à plein temps une société de services financiers mondiale, il a assumé une charge complète d'enseignement à la Harvard Business School. Il a aussi siégé au conseil de plusieurs sociétés ouvertes et organismes caritatifs, rédigé six livres et des centaines d'articles et profité de temps de qualité avec sa famille. Si la seule lecture de son emploi du temps vous épuise, vous apprécierez son plus récent ouvrage, qui offre des conseils sur l'établissement de routines efficaces et l'amélioration de la gestion d'équipe, en passant par le but le plus difficile à atteindre : la conciliation travail-vie personnelle.

18 Minutes: Find Your Focus, Master Distraction, and Get the Right Things Done

Auteur : **Peter Bregman**

Éditeur : **Business Plus**

Inspiré d'un populaire blogue que l'auteur signait dans le *Harvard Business Review*,

ce livre accrocheur vous arrachera à la pagaille et aux distractions du quotidien pour vous permettre de vous concentrer sur des éléments cruciaux. Peter Bregman fait partager des leçons de vie et de savoureux conseils au moyen de chapitres courts et de billets personnels. Il couronne le tout d'une méthode simple qui nous garde sur la bonne voie et qui consiste à prioriser, en 18 minutes, chaque journée de travail de neuf heures en trois étapes : établir son plan, faire des ajustements à toutes les heures et revoir ce à quoi le temps a été consacré.

What to Do When There's Too Much to Do: Reduce Tasks, Increase Results, and Save 90 Minutes a Day

Auteure : **Laura Stack**

Éditeur : **Berrett-Koehler Publishers**

Cette experte en gestion du temps croit en une approche globale de l'organisation. Sa formule de productivité aide à déterminer et à prioriser les tâches à valeur élevée (et à laisser tomber ce qui n'en vaut pas la peine), puis à garder le temps nécessaire pour réaliser ces tâches. Elle offre également des conseils sur la façon d'alléger sa charge de travail, afin que la vie soit plus facile à gérer : supprimer les interruptions, les distractions, les calendriers d'engagements et les autres voleurs de temps et d'énergie.

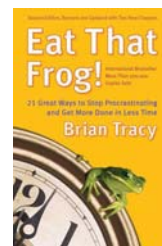
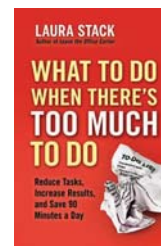
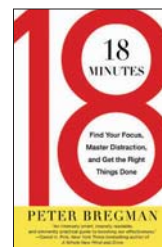
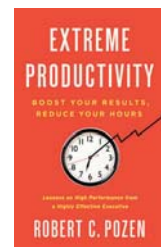
Eat That Frog! 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time, deuxième édition

Auteur : **Brian Tracy**

Éditeur : **Berrett-Koehler Publishers**

Publié en 2001 et réédité en 2007, ce succès international est une mine d'idées sur la lutte à la procrastination. La grenouille, dans le titre, fait allusion à une citation de Mark Twain, qui disait que si l'on commence sa journée en mangeant une grenouille vivante, le reste de la journée semblera moins ardu. La « grenouille » représente la tâche la plus importante de la journée, et celle qui est la plus susceptible d'être reportée. Dans une prose facile à lire, Brian Tracy nous montre à « manger la grenouille » et à en récolter les avantages. ■

Jaclyn Law est rédactrice indépendante à Toronto.



LES CHIFFRES D'ABORD

Ensuite, allez au plus important : **les ressources humaines**

Comprendre les déterminants des résultats financiers pour améliorer la performance

Par **Ajay M. Pangarkar**, CMA, et **Teresa Kirkwood**

Le cadre supérieur doit avant tout gérer la performance, et la question prioritaire est de savoir comment l'améliorer. Or le succès organisationnel dépend de la réponse à cette question.

Domage que la plupart des comptables soient plus enclins aux évaluations financières qu'aux analyses qualitatives, puisque la performance de l'organisation – donc, de ses dirigeants – se mesure financièrement.

Mais l'analyse financière porte essentiellement sur les symptômes et non sur le fond du problème. Les résultats financiers apparaissent après coup, lorsqu'il est souvent trop tard pour agir. Quant aux décisions fondées sur les facteurs financiers, elles sont impulsives et cernent rarement les problèmes de performance du personnel. Bref, les leaders qui se limitent à l'analyse financière développent une certaine myopie et s'attardent aux contours de la situation, au lieu de traiter des enjeux fondamentaux.

Pour connaître la réussite financière, il faut réaliser les aspects qualitatifs des activités principales de l'entreprise. Pour cela, vous devez examiner des aspects précis, dont les compétences et les comportements du personnel, qui favorisent une amélioration qualitative soutenue.

Il s'agit là d'un territoire peu connu des comptables. Même si cela peut vous sembler déroutant, vous devez d'abord

analyser les résultats financiers déclarés et projetés pour cerner des écarts éventuels dans la performance des employés.

Les étapes de l'amélioration

Pour l'entreprise, l'amélioration désigne divers éléments de nature qualitative : en faire plus avec moins (efficacité), encourager les idées nouvelles (innovation), améliorer les processus (qualité) et surpasser la concurrence. Pour améliorer les résultats financiers, il faut réduire les coûts (rentabilité) ou augmenter le chiffre d'affaires (croissance).

Conjugués, ces éléments constituent l'objectif stratégique de l'organisation – sa mission. Pour réaliser celle-ci – et les objectifs financiers –, il faut des employés dont les compétences concordent avec la réalisation des objectifs d'affaires de l'entreprise.

Les employés ont beau savoir que l'accomplissement de leurs tâches produit des résultats financiers, souvent, le lien entre les deux leur échappe. Vous devez donc établir un rapport concret entre les tâches et des objectifs de performance précis. Commencez par ce que vous connaissez le mieux : les résultats financiers.

1. Jeter un regard rétrospectif

Comme cadre supérieur, vous déterminez d'abord les investissements et les dépenses d'exploitation qui correspondent aux attentes de la direction à

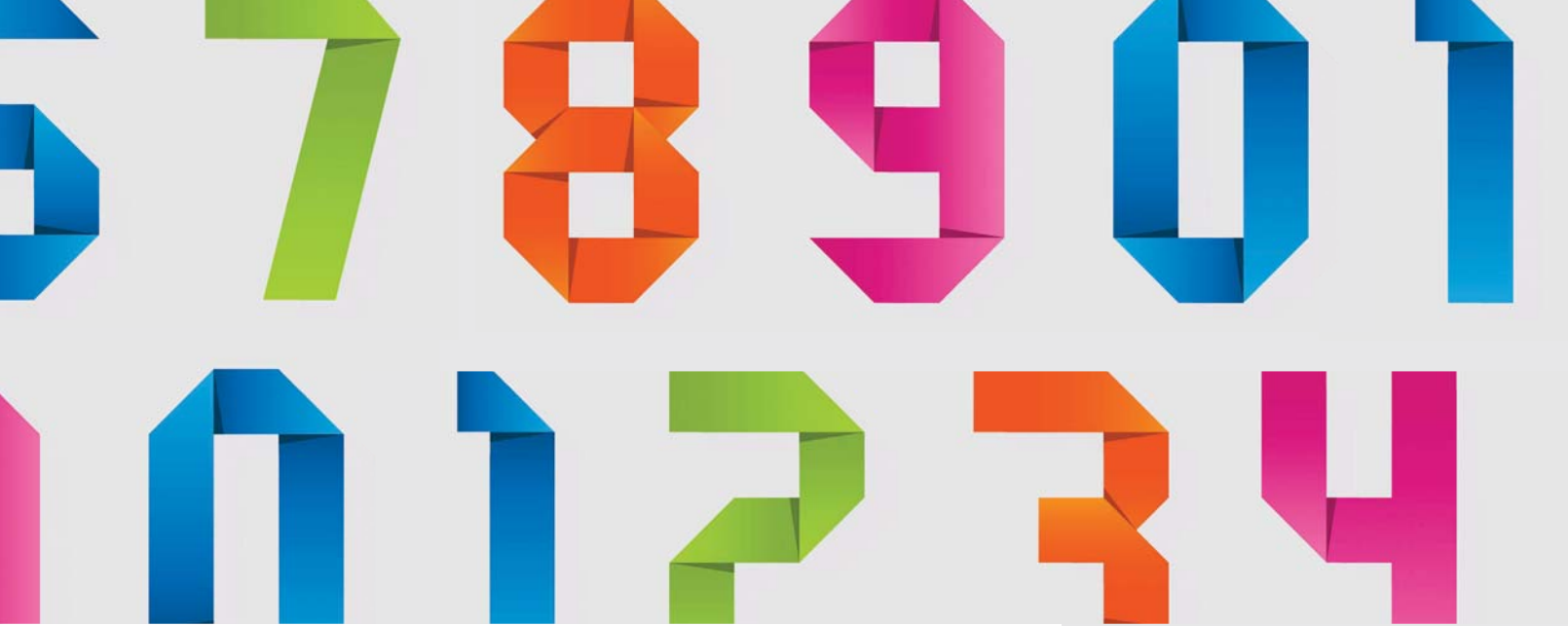
l'égard de la performance, puis vous comparez la performance passée aux attentes projetées.

Prenons une entreprise de fabrication. Si les clients retournent un produit défectueux, les indicateurs financiers relatifs à la qualité du produit dépasseront les résultats financiers projetés au départ. De plus, l'augmentation du nombre de produits défectueux aura une incidence négative sur d'autres activités de l'entreprise (p. ex., marketing, ventes, R-D). En utilisant de bons outils d'information et de projections financières, vous pourrez déterminer des objectifs de performance qualitatifs et prendre les mesures qui s'imposent.

2. S'atteler à la tâche

Vous devez ensuite cerner l'origine de vos résultats financiers en vous posant, à vous et à vos collègues, des questions bien ciblées. Peu de comptables connaissent cette approche, qui consiste à comparer les mesures financières pertinentes et à examiner d'éventuels écarts dans les dépenses.

Supposons que les retours ont affiché une hausse de 15 % au cours du dernier trimestre. Interrogez-vous sur les facteurs à l'origine de cette augmentation. Si les produits rendus sont défectueux, demandez-vous quelles en sont les causes. Et continuez à poser des questions jusqu'à ce que vous remontiez à la source du problème.



Dans l'exemple du produit défectueux, la prochaine étape consiste à effectuer une analyse qualitative de la relation entre le coût et les défauts pour déterminer si le problème est attribuable à l'équipement, à un manque de compétence du personnel ou à une combinaison de ces deux facteurs.

3. Accorder la priorité au facteur humain

Si les cadres de référence en performance tiennent généralement compte de l'élément humain – tant le personnel que la clientèle et la société –, de nombreux chefs d'entreprise s'attardent davantage aux processus qu'aux ressources humaines. Il est en effet plus facile de gérer les processus, qui sont impersonnels. Or, dans bon nombre de cas, l'employé est le point de départ et d'arrivée de l'amélioration durable de la performance.

L'exemple du produit défectueux fait ressortir un problème de processus. Interrogez-vous sur la source du problème. Un rendement insatisfaisant découle souvent d'un manque d'engagement, de perfectionnement ou de formation chez l'employé.

Pour aller plus loin, analysez une piètre performance en posant aux employés des questions liées aux habiletés et aux processus. Cette « évaluation des besoins » révélera la source de nombreux problèmes de performance.

Commencez et terminez par les résultats

Les comptables maîtrisent les évaluations financières. Mais pour vraiment améliorer la performance, ils doivent reconnaître les éléments qui influent sur les résultats financiers.

Les experts en gestion de la performance mettent l'accent sur les enjeux qualitatifs – non financiers – plutôt que sur les résultats financiers. Quoique les aspects qualitatifs déterminent les résultats financiers, il est souvent difficile de s'attarder aux bons domaines d'activité qualitatifs ou de déterminer lesquels exigent une attention immédiate.

Vous devez toujours travailler avec les outils d'information financière que vous et la haute direction connaissez bien. Grâce à votre expertise financière, cernez la source des problèmes qualitatifs, puis corrigez-les en vue d'obtenir des résultats financiers durables. La performance qualitative durable passe par les employés, et non par les processus. ■

.....
Ajay M. Pangarkar, CMA, et Teresa Kirkwood sont les fondateurs de www.centralknowledge.com et de www.learningsourceonline.com. Spécialistes réputés de la gestion de la performance, ils ont récemment publié l'ouvrage intitulé *The Trainer's Balanced Scorecard: A Complete Resource for Linking Learning to Organizational Strategy*. Sur Twitter : @ajaypangarkar.



Introduction à Windows 8

Le nouveau système d'exploitation de Microsoft

Prévoyez
un temps
d'adaptation.

Par **Lynn Greiner**

CHAQUE FOIS QUE MICROSOFT LANCE

un nouveau système d'exploitation (SE), la tension est palpable. L'entreprise sonnera-t-elle le glas du SE que nous utilisons? Les applications matérielles et logicielles que nous possédons continueront-elles de fonctionner? Quel sera le coût des mises à niveau et du temps d'adaptation?

Depuis son lancement à la fin d'octobre 2012, Windows 8 a engendré une nouvelle génération d'ordinateurs, soit des tablettes et des PC à écran tactile. En raison de ces importantes différences matérielles et logicielles, les grandes sociétés préféreront probablement prendre leur temps avant d'adopter le nouveau SE. En revanche, les petites entreprises, qui achètent leurs ordinateurs chez les détaillants, pourraient se voir forcées de faire le saut.

Quoi de neuf

Windows 8 souffre d'un certain dédoublement de personnalité. Au démarrage, on découvre un nouvel écran d'accueil composé d'une grille de tuiles colorées, dont chacune correspond à un programme ou à un lien. Ce type d'environnement peut être familier aux utilisateurs de Windows Phone 7, mais n'a rien à voir avec l'interface classique de Windows que connaissent les utilisateurs d'ordinateurs de bureau.

La principale nouveauté est l'interface tactile. Les tablettes ont désormais la cote et beaucoup de nouveaux ordinateurs portatifs, voire d'ordinateurs de bureau sont dotés d'écrans tactiles. Cependant, une fois apprivoisée, l'interface fonctionne aussi très bien avec un clavier et une souris.

Les tuiles de l'écran d'accueil sont appelées « vignettes dynamiques » parce qu'elles actualisent en temps réel l'information générée par les programmes qu'elles représentent. Ainsi, la vignette Courrier vous indiquera combien vous avez de messages non lus ainsi que l'expéditeur et la première ligne de chaque message. Les grands titres de l'actualité défilent dans les vignettes de nouvelles et les actualités boursières s'afficheront dans la vignette Finances. Si vous trouvez que le tout vous amène à vous éparpiller, vous pouvez toujours désactiver ce mode dynamique.

Windows 8 présente un design épuré. Aucun menu ni commande à l'écran : vous devez nécessairement sélectionner un élément pour y avoir accès.

Il en découle des avantages et des inconvénients. Si la surface utilisable à l'écran est plus grande, il est parfois difficile de trouver comment faire les choses. Par exemple, il n'y a plus de menu d'impression; vous devez vous rendre à Périphériques et choisir une imprimante.

Démarrage du bureau

Examinons maintenant la double personnalité du système. Quand on clique sur la vignette Bureau affichée sur l'écran d'accueil, on accède à un environnement très similaire au bureau classique de Windows 7. Tout fonctionne alors comme sur un appareil sous Windows 7, à quelques exceptions près.

Le principal changement entre ce Bureau et celui de Windows 7 est l'absence du bouton Démarrer et de son menu.



Ouvrir les programmes directement à partir du Bureau se révèle peu pratique. Toute nouvelle application de Windows 7 dispose plutôt d'une vignette de base sur l'écran d'accueil de Windows 8.

Pour lancer un programme directement à partir du Bureau, l'idéal consiste à faire un clic droit sur l'icône Barre des tâches du bureau durant l'exécution du programme, puis de cliquer sur Épingler à la barre des tâches (comme on le ferait pour Windows 7).

Windows 8 présente un certain dédoublement de la personnalité.

Selon Microsoft, pratiquement tous les programmes pris en charge sous Windows 7 devraient fonctionner parfaitement, mais pour vous en assurer, vérifiez auprès du Centre de compatibilité à <http://www.microsoft.com/fr-ca/windows/compatibility/win8/compatcenter/home>. La suite Microsoft Office 2007 et les versions ultérieures sont bien sûr compatibles, y compris ce bon vieil Excel. L'aperçu d'Office 2013 (encore en mode test) comporte d'autres fonctionnalités tactiles intéressantes. Dans l'ensemble, les applications Web accessibles à www.salesforce.com/fr/ ne sont pas touchées.

Malheureusement, si l'on veut uniquement utiliser des programmes de Windows 7, il est impossible de configurer Windows 8

pour qu'il s'ouvre dans l'application Bureau. On doit obligatoirement passer d'abord par l'écran d'accueil de Windows 8, mais on peut le personnaliser de manière à faciliter l'accès au bureau classique de Windows.

Navigation Web

Microsoft se livre à de drôles de jeux avec Internet Explorer (IE). Chaque PC sous Windows 8 intègre deux – oui, deux – versions d'IE.

La version lancée à partir d'une vignette de l'écran d'accueil ou par l'intermédiaire des applications de Windows 8 ne prend pas en charge les modules complémentaires comme Adobe Flash, de sorte que les sites Web nécessitant Flash pourraient ne pas fonctionner. La version complète d'IE 10 se lance à partir du Bureau et peut faire tout ce à quoi vous vous attendez, y compris prendre en charge les modules complémentaires. Les autres navigateurs comme Firefox fonctionnent normalement.

Un environnement adapté aux entreprises

Windows 8 conserve toutes les fonctionnalités d'entreprise de ses prédécesseurs. Il se présente en trois éditions : Windows 8, Windows 8 Pro et Windows RT (voir l'encadré).

La majorité des entreprises devraient opter pour Pro, qui offre le chiffrement complet des disques, des outils de gestion de TI, la capacité de joindre un domaine et la virtualisation intégrée. Les ordinateurs d'entreprise seront livrés, bien sûr, avec l'édition Pro, mais les petites entreprises

qui achètent des ordinateurs grand public devront définir leurs préférences.

Toutes les versions comprennent l'excellente option Actualiser votre PC sans affecter vos fichiers. Cette fonctionnalité réinstalle le système d'exploitation tout en préservant les fichiers et réglages de l'utilisateur ainsi que les applications Windows 8 (mais malheureusement pas les applications exécutées dans le Bureau, sauf si les TI ont créé une installation particulière qui les inclut). Si votre ordinateur fait des siennes et que le message tant redouté Réinstaller Windows s'affiche à l'écran, vous pouvez y donner suite sans perdre vos données ou paramètres soigneusement établis.

Applications et programmes du bureau

Les programmes conçus pour Windows 8 ne peuvent provenir que d'un seul endroit : le nouveau Windows Store. À l'instar de l'iTunes Store d'Apple, il contient des programmes certifiés pour le système d'exploitation. L'avantage : vous installez une application de Windows 8 sans requérir l'aide des TI. Cliquez sur la vignette Store dans l'écran d'accueil pour voir les applications disponibles; vous y trouverez aussi les mises à jour des applications installées sur votre ordinateur.

Les entreprises pourront ajouter dans le Store des applications Windows 8 créées à l'interne afin que les utilisateurs puissent installer les applications autorisées sans faire appel aux TI. Les programmes du bureau, cependant, peuvent provenir de tout point auprès duquel vous vous êtes

Cultivez la passion.
Laissez votre marque.

Faites l'expérience
du mentorat à la FCJE.

« Comme mentor de la FCJE, j'ai eu le plaisir d'aider un jeune entrepreneur à lancer son entreprise et à en favoriser la croissance. Aujourd'hui, il est un acteur clé au sein de sa collectivité. Grâce à une stratégie commerciale appropriée, une saine gestion de la trésorerie et une rétroaction positive de la clientèle, l'entreprise continue de croître rapidement. Le programme de mentorat de la FCJE offre, à des gens comme vous et moi, l'occasion d'aider un plus grand nombre d'entrepreneurs à réussir, contribuant ainsi à la création d'une société plus forte. »

Changjie (Watson) Wu
CMA et mentor de la FCJE

Devenez mentor bénévole pour la FCJE.
Visitez le fcje.ca ou composez le
1-866-870-2923.



Fondation Canadienne
des Jeunes Entrepreneurs
fcje.ca



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

déjà procuré les logiciels Windows et les restrictions demeu-
rent les mêmes qu'avec Windows 7.

Le jeu en vaut-il la chandelle?

Ce système présente certains avantages, notamment en
matière de sécurité. Le démarrage de Windows 8 est extrême-
ment rapide et il est protégé des logiciels malveillants qui,
dans les systèmes plus anciens, étaient capables de s'y infiltrer.

Windows to Go (qui exécute Windows 8 à partir d'une clé USB)
offre un niveau supplémentaire de sécurité pour les utilisateurs
nomades qui ne souhaitent pas se déplacer avec un ordinateur
portable. Il suffit d'insérer la clé USB dans n'importe quel
ordinateur, de lancer le démarrage à partir de la clé et Windows 8
s'exécutera à partir de celle-ci et non du disque de l'ordinateur.
Quand vous retirez la clé, toute trace de votre activité disparaît.

Avec Windows 8, il faut néanmoins s'attendre à une courbe
d'apprentissage abrupte – la plus prononcée depuis le passage
en 1995 de Windows 3.1 à Windows 95. Certaines fonctionnalités
sont identiques, d'autres non. Sur la tablette, la transition sera
moins difficile que sur l'ordinateur de bureau, où les habitudes
sont plus solidement ancrées. Donnez-vous un peu de temps. ■

Lynn Greiner est une rédactrice pigiste et une spécialiste de la
technologie établie à Toronto. On peut lire ses textes sur le site
www.itwriter.com.



DEUX NOUVELLES TABLETTES

Microsoft fait ses premiers pas sur le marché du
matériel informatique avec deux nouvelles tablettes
appelées Surface.

En vente maintenant : Lancée à la fin d'octobre 2012,
la première tablette Surface de Microsoft fonctionne sous
Windows RT. Cette version n'exécute pas les applications
pour Windows 7 comme QuickBooks, mais Microsoft y a
intégré certains programmes de base du bureau tels que
le Bloc-notes et propose une version adaptée de la suite
Office 2013. Excel est donc toujours accessible.

Bientôt sur le marché : La tablette Surface équipée de
la version complète Windows 8 devrait être lancée à la fin de
janvier. Elle prendra en charge toute application exécutable
par un ordinateur de bureau ou portable sous Windows 8.
Office 2013 (comprenant le nouvel Excel) devrait être offert
au printemps.

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 **15%**
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

Visualiser la réussite

Jeff Botham, CMA, met le pied dans la 3D.

Par **Jaclyn Law**

QUAND ON ÉCOUTE JEFF BOTHAM PARLER DE

Reality Cave, entreprise de technologie 3D qui permet de créer un environnement virtuel à partir de plans architecturaux, on songe aussitôt à l'*holodeck* de la série *Star Trek*.

« Architectes, concepteurs et paysagistes déploient des projets dans notre salle de 3 mètres sur 6, explique-t-il. On se déplace dans des pièces toutes meublées. Les promoteurs d'appartements en copropriété peuvent amener des clients à tous les étages pour leur faire voir la vue. »

Les fournisseurs et les clients peaufinent les plans ensemble, ce qui permet d'épargner temps et argent. Créée il y a un peu plus d'un an, Reality Cave Inc. compte une vingtaine de clients, et des ententes de franchisage sont en préparation.

Jeff Botham a aidé cette jeune entreprise à établir ses budgets et ses plans d'affaires. « Ça m'a tellement plu que j'y suis resté. »

Il affirme que sa formation de CMA, achevée en 1991 après l'obtention d'un diplôme en comptabilité à l'Université de Waterloo, l'a préparé à relever les défis posés par de jeunes entreprises en plein essor comme Reality Cave. Sa carrière l'a amené à diriger des services financiers dans différents domaines : brasserie, jeux vidéo, conditionnement, golf et expédition.

Par ailleurs, le titre de CMA lui a ouvert des portes à l'international. Il a ainsi déjà dirigé un centre de villégiature au Mexique. C'est aussi grâce à son titre s'il a enseigné à temps partiel à l'Université Wilfrid-Laurier.

« En rétrospective, je suis bien outillé pour faire face à toute situation, qu'il s'agisse de planification stratégique, des activités courantes ou de réunion du conseil. C'est surtout dans les jeunes pousses dynamiques où j'ai eu la chance de travailler que mes connaissances ont été les plus utiles. » ■

Jaclyn Law est rédactrice indépendante à Toronto.

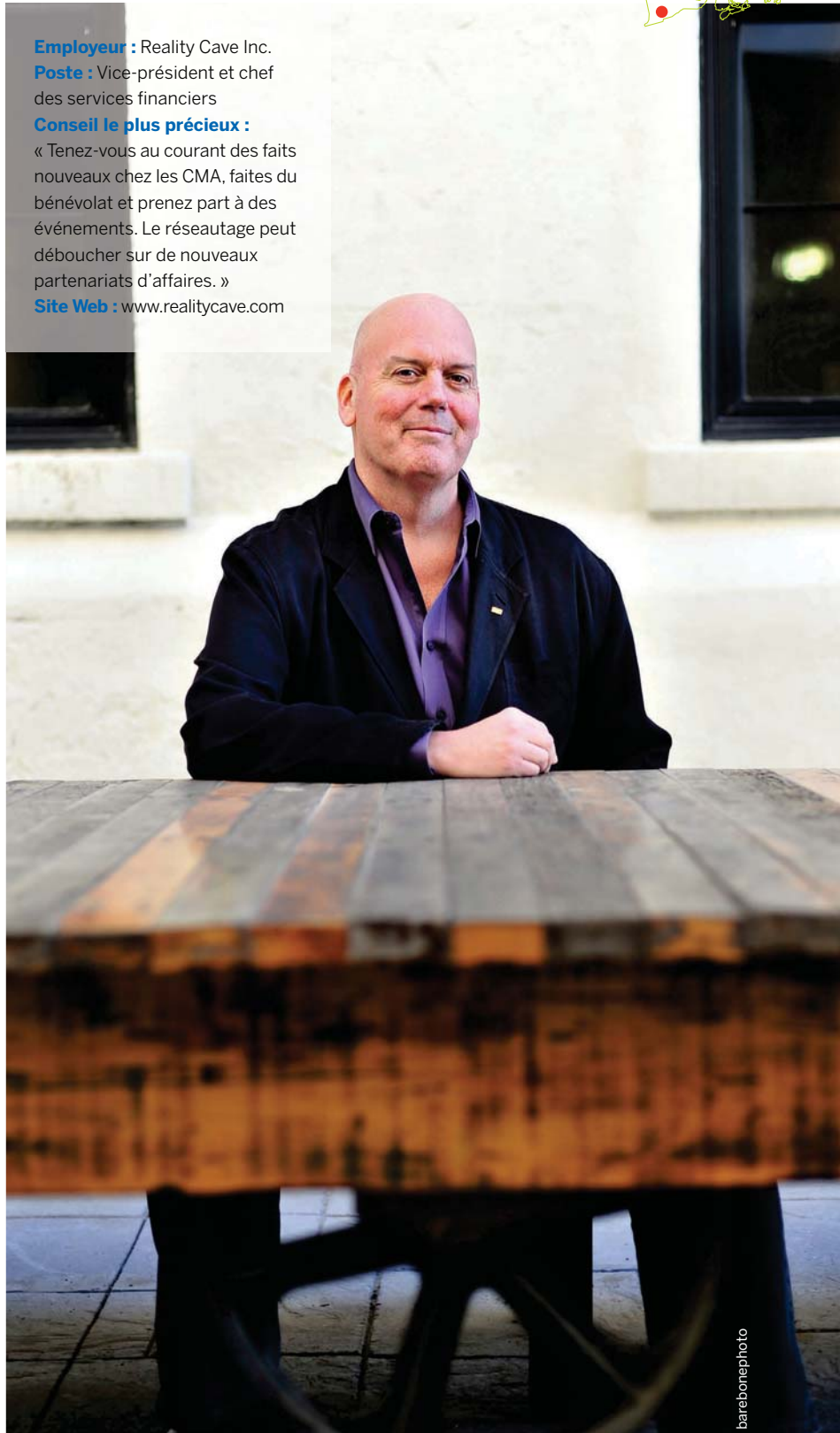
Employeur : Reality Cave Inc.

Poste : Vice-président et chef des services financiers

Conseil le plus précieux :

« Tenez-vous au courant des faits nouveaux chez les CMA, faites du bénévolat et prenez part à des événements. Le réseautage peut déboucher sur de nouveaux partenariats d'affaires. »

Site Web : www.realitycave.com





Comptables
en management
accrédités^{MC}



Embauchez un CMA

**Trouvez les bons
candidats pour votre
entreprise au**
www.cma-canada.org

Vous avez besoin d'un professionnel ayant des idées stratégiques et novatrices? D'une personne aux talents multiples qui jouera un rôle important dans la gestion du changement et qui vous aidera à demeurer dans la course? Dans ce cas, vous avez besoin d'un comptable en management accrédité.

Entrez en communication avec 17 000 CMA et étudiants inscrits au Carrefour de l'emploi du site de CMA Canada et accédez aux talents dont vous avez besoin dans un monde des affaires en constante évolution.

Réseau Ciblé
WORKOPOLIS

unis

DE MULTIPLES PARCOURS. UNE MÊME DESTINATION.

Ensemble, nous renforcerons l'intégrité et l'influence de la profession comptable canadienne, en adhérant aux normes déontologiques et professionnelles les plus rigoureuses au monde. L'union fait la force.



COMPTABLE PROFESSIONNEL AGRÉÉ

Pour en savoir plus,

cpa-unis.ca