

CMA magazine

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



JUILLET-AOÛT 2013

Le parfait chef d'équipe virtuelle
Les cauchemars des appareils mobiles
J'adore la concurrence!
Prêt pour le tsunami de données?



La réseautrice

Le rebelle

Soi inc.

Êtes-vous fait pour
l'entrepreneuriat?

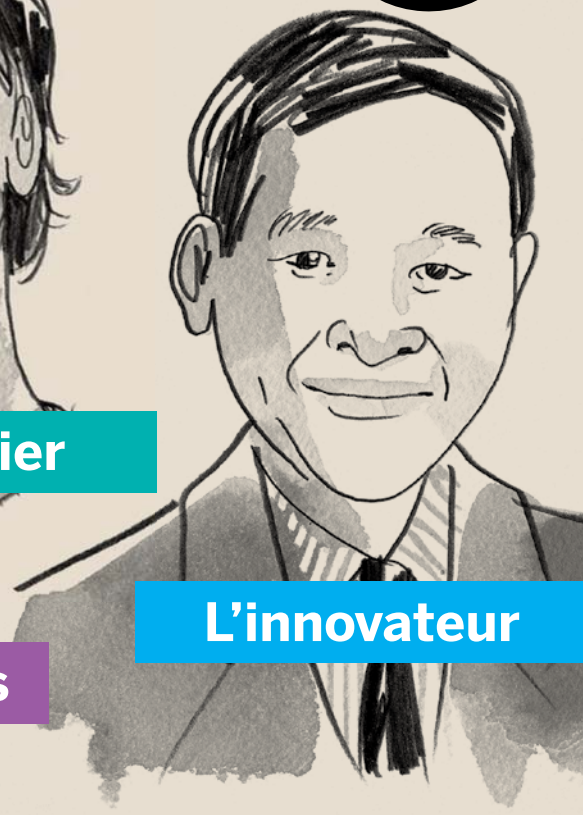
Donnez un coup de pouce
à votre jeune entreprise!



La preneuse de risques



L'aventurier



L'innovateur



Comptables
en management
accrédités^{MC}



Il est maintenant plus facile de profiter des nouveaux taux moins élevés de notre assurance-vie temporaire

Vous achetez une nouvelle maison? Votre situation personnelle a changé; vous vous êtes marié ou vous attendez un bébé? L'assurance-vie temporaire offerte par CMA Canada, à des taux maintenant encore plus abordables, est peut-être la solution qu'il vous faut.

Il suffit maintenant d'un clic pour présenter une demande.

Il est facile de demander l'assurance.

- 1 Visitez le www.sunlife.ca/cmaavantages
- 2 Cliquez sur «Demander l'assurance maintenant» dans la barre de menus
- 3 Sélectionnez la demande d'assurance-vie temporaire en ligne
- 4 Remplissez le formulaire en ligne

Grâce à la nouvelle demande d'assurance en ligne, vous pouvez immédiatement :

- voir l'incidence de nos nouveaux taux de groupe moins élevés (inférieurs de 5 % à ceux de l'an dernier) sur le coût de votre prime mensuelle.
- constater combien il est peu coûteux d'obtenir une couverture supplémentaire pour votre conjoint et les personnes à votre charge.
- gagner du temps grâce à notre demande d'assurance rapide et facile.

N'attendez plus. Visitez le www.sunlife.ca/cmaavantages et présentez une demande dès aujourd'hui!





L'ICCA et CMA Canada se sont unis le 1^{er} janvier 2013 pour créer Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), l'organisation nationale chargée de soutenir l'unification de la profession comptable canadienne sous la bannière CPA.

COMPTABLES PROFESSIONNELS AGRÉÉS DU CANADA

1400 – 1 Robert Speck Pky.
Mississauga (Ontario) L4Z 3M3
905 949-4200
www.cpacanada.ca

RÉDACTRICE EN CHEF

Mara Gulens
905 949-3126 mgulens@cpacanada.ca

ASSISTANTE D'ÉDITION

Kim Pittaway

RÉVISEUR

R. Franklin Carter

CONCEPTION GRAPHIQUE ET PRODUCTION

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

SERVICES DE TRADUCTION

Michelle Gosselin, Richard St-Pierre, Ruth Samson,
Geneviève Tremblay

MARKETING ET COMMUNICATIONS

Cindy Ruocco

RECHERCHE

Andrea Civichino

COLLABORATEURS

Gabrielle Bauer, Anne Bokma, Patrick Buckley,
Jennifer Dawson, Jaclyn Law, Diane Peters,
Michelle Singerman, Jacob Stoller

CHARGÉS DE COMPTE

Online Magazine Marketing
118 Dairy Dr., Toronto (Ontario) M1L 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 Branka Mikan, par téléphone au 905 949-3110 ou par courriel à brmikan@cpacanada.ca.

CMA magazine est publié six fois l'an par l'organisation Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada). Les articles et les annonces publicitaires publiés ne reflètent pas nécessairement les opinions de CPA Canada.

© Comptables professionnels agréés du Canada, 2013. 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 Comptables professionnels agréés 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

CPA Canada ou ses sociétés ou l'Ordre affiliés ne commanditent pas et ne recommandent pas forcément les produits et services présentés dans CMA magazine. 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



Pour commencer, lançons-nous des fleurs!

CMA magazine a eu la joie d'obtenir quatre nominations – nos toutes premières! – au gala annuel des prix Kenneth R. Wilson, qui soulignent l'excellence dans le secteur canadien des magazines interentreprises. Et nous avons remporté la médaille d'argent dans la catégorie Meilleur article de fond – Professionnel pour « Un marché d'un billion de dollars », de **Naheed Mustafa** (mai-juin 2012).

Et ce n'est pas tout! La Canadian Society of Magazine Editors a aussi décerné à CMA magazine une mention honorable dans la catégorie Magazine professionnel de l'année.

Merci à tous ceux qui ont contribué à rédiger, à publier, à critiquer et à inspirer cette publication primée. Bravissimo!

Notre numéro de mai-juin 2013 sur le changement vous a-t-il porté à la réflexion? Chaque année, environ 99 000 petites entreprises voient le jour au pays. Certains CMA choisissent d'embrasser l'entrepreneuriat.

Par définition, les entrepreneurs dirigent une ou plusieurs entreprises et assument le risque qui en découle. Stratégie, gestion et comptabilité : peut-on imaginer meilleure combinaison pour ceux qui comptent voler de leurs propres ailes?

Dans « Soi inc. » (p. 20), **Michelle Singerman** interviewe cinq CMA qui ont couru des risques, stimulé l'innovation et, oui, se sont rebellés. Mais si vous n'êtes pas prêt à faire le grand saut comme eux, pourriez-vous appliquer leurs stratégies concrètes dans votre milieu de travail?

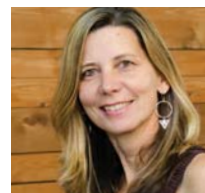
L'article « La ligne de départ » de **Jaclyn Law** (p. 24) explique les rouages du démarrage d'entreprises. Avez-vous ce qu'il faut pour vous lancer en affaires? Pour le savoir, répondez au questionnaire d'auto-évaluation de l'entrepreneur que propose la BDC à <http://ow.ly/IVh5i>.

Enfin, nous avons le vent dans les voiles, mais nous devons bientôt rentrer au port. Le dernier numéro de CMA magazine sera publié en novembre-décembre 2013. CPA Canada prendra ensuite la relève et publiera un nouveau magazine pour la profession comptable unifiée dès 2014.

Nous avons besoin de votre aide. Faites-nous parvenir vos citations, photos, anecdotes afin que nous puissions créer, pour le dernier numéro, un magazine souvenir soulignant les 87 années d'histoire des CMA. Vous trouverez plus de détails sur le sujet à la page 6.

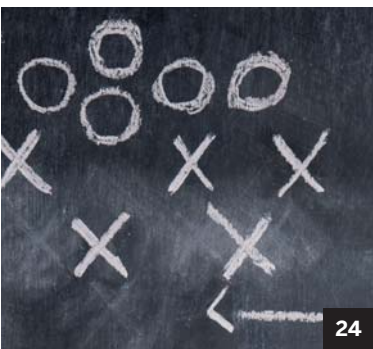
Bonne lecture! Et comme toujours, n'hésitez pas à nous écrire. Votre son de cloche nous aide à trouver des idées d'article, à voir si nous allons dans la bonne direction et, au bout du compte, à vous offrir la fine fleur des magazines professionnels. Et parfois même, à nous lancer des fleurs!

Mara Gulens
Rédactrice en chef
mgulens@cpacanada.ca
Twitter : @CMAmagazine





17



24



27

Table des matières

JUILLET-AOÛT 2013

ARTICLES DE FOND

14 **LA VALEUR REVISITÉE** Actionnaires et parties prenantes, même combat. *Par Andrea Civichino*

17 **PRÊT POUR LE TSUNAMI DE DONNÉES?**
De nouveaux outils analytiques utiles à la gestion des données massives. *Par Jacob Stoller*

20 **SOI INC.** Cinq CMA nous font part des joies et misères de lancer leur entreprise. *Par Michelle Singerman*

24 **LA LIGNE DE DÉPART** Vous songez à lancer votre entreprise? Le moment est opportun. *Par Jaclyn Law*

27 **UNE PRÉSENCE VIRTUELLE** Maîtriser ses compétences de gestionnaire d'équipe virtuelle. *Par Diane Peters*

30 **DONNEZ UN COUP DE POUCE À VOTRE JEUNE ENTREPRISE** Développez votre instinct d'entrepreneur grâce à ces quatre livres. *Par Anne Bokma*

RUBRIQUES

6 RÉACTIONS

8 DIGNE DE MENTION

CHRONIQUES

12 ENTRETIEN
Avec l'auteure Ashley Merryman

32 TECHNOLOGIES
La gestion des appareils externes

34 EN VEDETTE
La ruée vers l'Ouest

L'avenir de la profession

Éthique. Changement. Ces préoccupations s'accroissent pour les CMA. Ne manquez pas les derniers numéros de *CMA magazine* et préparez-vous à une nouvelle ère.

Comme Jules Muis (« Gérance ou partenariat? », mars-avril 2013), je salue la séparation entre fonction de contrôle et trésorerie ainsi que le rétablissement de la charge de contrôleur au sein du conseil. Dans le cas d'Enron, le directeur des finances, qui n'était pas comptable, a fait fi des fonctions de contrôle et de conformité en privilégiant une « gestion financière créative » – avec les résultats que l'on sait.

À Hong Kong, le directeur des finances doit être membre du Hong Kong Institute of Certified Public Accountants. Le secrétaire général doit être secrétaire agréé, CPA ou avocat. Une fois condamné, un comptable professionnel est radié et ne peut réintégrer la profession ou être nommé directeur des finances ou secrétaire général.

Le titre unifié de CPA au Canada sera donc une bonne chose si la Bourse de Toronto emprunte la même voie.

— **Eric Fok**, Ph. D., CMA
Hong Kong

Vos lettres à la rédaction sont les bienvenues.

Courriel :

lettres.redaction@cma-canada.org ou
www.twitter.com/cmamagazine

Groupe LinkedIn :

**Certified Management
Accountants of Canada**

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

J'ai participé à un changement au sein de notre organisation et je suis d'accord avec les propos contenus dans le numéro de mai-juin 2013.

J'aimerais connaître l'approche utilisée dans l'atelier sur le changement mentionné dans votre éditorial. J'aime beaucoup aussi la conception graphique inspirée de la bande dessinée!

— **Joanne Lécuyer**, CMA, Ottawa (Ontario)

Notre réponse : *C'était une approche narrative visuelle qui nous a aidés à décortiquer nos processus de réflexion pour mieux les comprendre. Voir www.windowdove.com.*



Sur Twitter

Ce numéro de *CMA magazine* (mai-juin 2013) était l'un des meilleurs que j'ai lus. Excellent travail @CMAMagazine!

— **@newmusicmichael**

Beaucoup de bonnes choses dans le numéro de mai-juin de *CMA magazine* en ligne. Installez-vous au soleil (enfin) et lisez-le!

— **@prophetbg**

Participez à la création de la Boîte à souvenirs CMA

Quels sont les mots, les images, les souvenirs ou les paroles qui font votre fierté d'être CMA? Nous sollicitons votre collaboration pour le dernier numéro de *CMA magazine*, qui sera publié en novembre-décembre 2013. CPA Canada commencera la publication d'un nouveau magazine destiné à la profession comptable unifiée en 2014.

Scrutez votre mémoire afin d'apporter votre contribution à la Boîte à souvenirs CMA. Nous sommes à la recherche de

- paroles
- photos
- moments mémorables qui ont marqué votre cheminement
- notes écrites à la main (et numérisées)
- tout objet évoquant les 87 années de la comptabilité de management!

Transmettez vos témoignages à lettres.redaction@cma-canada.org d'ici le **15 juillet 2013**. Vous courrez ainsi la chance de gagner une **carte-cadeau Best Buy de 50 \$***.

Les témoignages peuvent être modifiés par souci de clarté et de concision; leur publication dans le magazine n'est pas garantie.

* Participation réservée aux membres CMA. Prière de préciser votre matricule dans votre courriel.

La clé du succès

Voici, selon vous, le plus grand défi à relever lorsqu'on exploite sa propre entreprise :

- Fidéliser et augmenter la clientèle
- Se tenir au courant des exigences du marché
- Savoir ce que veulent les investisseurs et combler leurs attentes
- Assumer plusieurs rôles à la fois, surtout au début



Pour en savoir plus sur le sujet, voir la **page 24**.



**une vision
une orientation
un but
une organisation nationale**



CPA CANADA

Des nouvelles et des chiffres

LES CMA DANS L'ACTUALITÉ

Hockey et chiffres qui mentent

Richard J. Bendell, CMA de grande expérience et amateur de notre sport national, vient de publier *1972: The Summit Series: Canada vs. USSR: Stats, Lies & Videotape*.

Dans cet ouvrage, il révèle les erreurs des statistiques originales et en propose de nouvelles, en se basant notamment sur les propos des joueurs, des scènes du DVD de 2002 et des entrevues avec des historiens russes du hockey.

« L'ouvrage contient plus de 80 pages de tableaux statistiques professionnels, dit-il. Sans mon expérience et ma formation de CMA, je n'y serais jamais arrivé. »

Voyez par vous-même : <http://amzn.to/15yby2B>.



LAURÉATS

Hommage aux directeurs financiers du secteur public

Les lauréats du Prix d'excellence dans la fonction de contrôle – secteur public ont été récompensés lors d'un gala tenu à Ottawa le 8 mai.

MM. Roch Huppé et Jim Saunderson ont reçu le Prix Leadership financier. M. Huppé est dirigeant principal des finances, Pêches et Océans Canada, tandis que M. Saunderson est directeur exécutif, Finances et Gestion ministérielle, et dirigeant principal des finances, Diversification de l'économie de l'Ouest canadien.

M. Richard J. Neville, auparavant sous-contrôleur général du Canada et vice-président, Finances et administration, puis chef de la direction financière de la Monnaie royale canadienne, a reçu le Prix CMA-CIPFA pour l'œuvre de toute une carrière.

M^{me} Joy Thomas, vice-présidente directrice, CPA Canada, a trouvé chez chacun « un brillant exemple de leadership et de détermination à améliorer la gestion et la fonction de contrôle dans l'administration fédérale ».

Pour en savoir plus : <http://bit.ly/12u1p1o>.



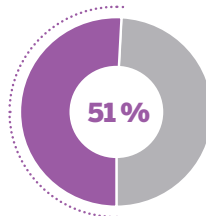
HAUTE DIRECTION

Les dirigeants financiers et le change

J'estime que la gestion du change est importante pour mon entreprise.



Mon entreprise possède une politique officielle de gestion du risque de change.



Source: Fondation de recherche des directeurs financiers du Canada, *Foreign Exchange Risk Management: Perspectives from Financial Executives*, avril 2013. Pour télécharger le rapport : <http://bit.ly/16T68iA>.

TOUR D'HORIZON

Villes canadiennes concurrentielles

Selon une étude publiée fin mars par la Chambre de commerce de Toronto et CMA Ontario, Calgary se classe deuxième sur le plan de la compétitivité mondiale.

Les auteurs ont comparé 23 grandes villes canadiennes et étrangères. Paris occupe le premier rang.

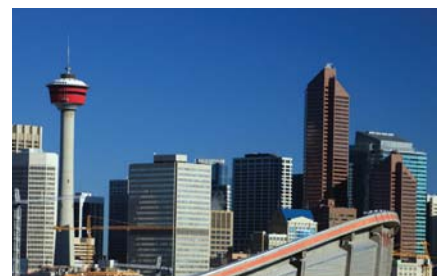
Toronto arrive sixième, devant les sept villes américaines étudiées. Vancouver, Montréal et Halifax terminent respectivement aux 14^e, 17^e et 18^e rangs.

On a comparé 18 indicateurs économiques et 15 facteurs d'attraction de la main-d'œuvre. Pour télécharger le rapport *Toronto as a Global City: Scorecard on Prosperity 2013* : <http://bit.ly/Zm0e4L>.

Dans quatre ans, Vancouver sera plus concurrentielle si la stratégie numérique, financée à hauteur de 30 M\$ par le conseil municipal à la mi-avril, remplit ses promesses : diffusion élargie de données ouvertes, accès en ligne aux services municipaux et ouverture d'un incubateur numérique pour les entreprises locales.

Ce plan a pris en compte l'apport de groupes de discussion formés d'entreprises, de citoyens et d'employés, ainsi que d'un forum de discussion tenu à la fin du mois de décembre 2012.

Pour consulter le document *City of Vancouver Digital Strategy* : <http://bit.ly/12Jkr62>.





RESSOURCES HUMAINES

Profitons de nos prestations de retraite tant qu'il y en a

1 000 \$/an

Coût annuel moyen des prestations de retraite

800 \$/an

Coût annuel moyen des avantages sociaux des employés actifs

5/10

Organisations comptant réduire ou supprimer les prestations de retraite

Source: Le Conference Board du Canada, *Benefits Benchmarking* 2012, octobre 2012.

DURABILITÉ

Qui pense vert gagne des billets verts

L'argent ne pousse pas dans les arbres, dit-on. Mais est-ce bien vrai?

Les comptables qui aident les PME à réaliser des projets de développement durable leur permettent de comprimer les coûts, d'atténuer les risques et d'accroître leurs débouchés, selon le comité PME de l'International Federation of Accountants (IFAC).

Celle-ci recommande aux comptables d'ajouter ce type de services à leur offre professionnelle; leurs résultats et ceux de leurs clients ne s'en porteront que mieux. Voici comment faire :

- Encourager le client à adopter la méthode « planifier, faire, vérifier, agir » pour améliorer constamment processus et produits;
- Lui rappeler d'adopter un système de gestion environnementale respectant la norme ISO 14001:2004;
- L'inciter à faire état de ses projets de développement durable;
- Faire un effort de perfectionnement individuel.

Consultez le document *Embedding Sustainability in SMEs* à l'adresse <http://bit.ly/1484FCb>.



TENDANCES DE CONSOMMATION

Endettement personnel : une menace pour le pays

Selon le plus récent sondage *ICCA Tendances conjoncturelles* (T1 2013) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, publié en mars 2013, trois dirigeants CA sur quatre jugent que l'endettement personnel élevé des Canadiens a un effet négatif sur l'économie.

Ils considèrent, dans une proportion de 55 %, que la demande des produits et services de leur société s'en trouvera diminuée. Pour télécharger le document : <http://bit.ly/12ZORPH>.

En mars également, Statistique Canada précisait que le ratio moyen d'endettement des ménages avait atteint un nouveau sommet de 165 % au quatrième trimestre de 2012. Heureusement, cette hausse était la plus faible de l'année.

QU'EN DITES-VOUS?

On recherche l'opinion des comptables

Le Groupe de travail mixte du Conseil des normes comptables et du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public sur les organismes sans but lucratif lance une consultation sur le projet d'amélioration des normes comptables pour les organismes sans but lucratif.

Les changements auront une incidence sur la Partie III du *Manuel de l'ICCA – Comptabilité* et sur les chapitres de la série SP 4200 du *Manuel du secteur public*.

Les commentaires doivent être soumis avant le 15 septembre 2013. Pour consulter l'Énoncé de principes : <http://bit.ly/10jA9RE>.

L'International Integrated Reporting Council accepte jusqu'au 15 juillet les observations sur le projet de Référentiel international d'information intégrée. Pour en savoir plus : www.theiirc.org/consultationdraft2013.

COMPTE RENDU DE LIVRE

Place à l'authenticité

Les leaders reconnaissants soulignent le travail de leurs employés méritants. Mais la reconnaissance authentique ne se limite pas à quelques félicitations sur la qualité du travail ou le respect des échéances. Elle est plutôt une marque d'appréciation de la manière dont une personne exploite ses qualités intrinsèques afin d'améliorer la vie des autres. Elle va droit au cœur.

Selon Judith Umlas, auteure de *Grateful Leadership*, les messages bien sentis comportent les facteurs suivants :

- **Prise de conscience : être informé ou conscient des occasions qui se prêtent à des remerciements.**
- **Choix : faire savoir aux gens qui ont accompli une action méritoire qu'ils sont uniques et appréciés.**
- **Courage : être assez courageux pour exprimer son appréciation, peu importe les obstacles réels ou perçus.**
- **Communication : savoir exprimer son appréciation sincèrement, sans toutefois mettre l'autre dans l'embarras.**
- **Engagement : faire de l'exercice d'un leadership reconnaissant une mission personnelle et organisationnelle.**

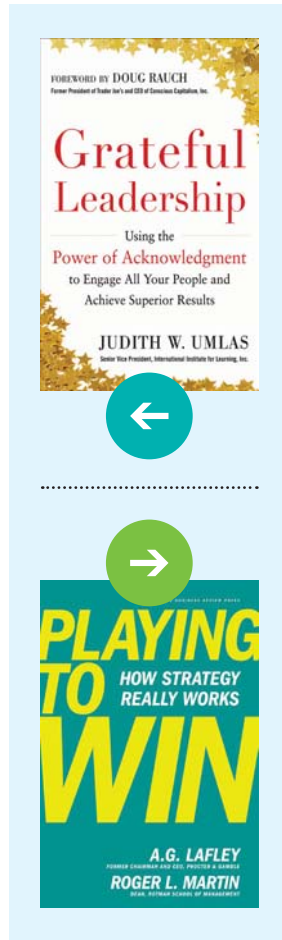
Les employés répondent à une appréciation bien sentie en étant plus productifs. Ils démontrent également une loyauté et une énergie accrues, et composent mieux avec le stress et le changement.

L'ouvrage donne des exemples de sept principes de la reconnaissance, qui détaillent quand et comment exprimer des remerciements sincères. L'auteure mentionne aussi les découvertes de la psychologie positive, à savoir que l'appréciation est saine pour les deux parties en cause.

Auteure : **Judith W. Umlas**

Éditeur : **McGraw-Hill**

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



COMPTE RENDU DE LIVRE

Une formule gagnante

Bien connaître ses aspirations est le point de départ pour établir la stratégie de son entreprise, affirment A. G. Lafley et Roger Martin dans *Playing to Win: How Strategy Really Works*. A. G. Lafley a été PDG de Procter & Gamble dans la première décennie du présent millénaire; Roger Martin, conseiller de longue date d'A. G. Lafley, est doyen de la Rotman School of Management de l'Université de Toronto.

Les meilleures aspirations sont axées sur les clients et les concurrents. Mais comment améliorer le service offert aux meilleurs clients? Qu'est-ce qui contribue au succès de vos concurrents?

En suivant les étapes du cheminement proposé par les auteurs, les organisations seront mieux placées pour obtenir des résultats supérieurs. Les deux premières consistent à déterminer sur quels marchés livrer concurrence et comment s'y démarquer. Par exemple, un fabricant de détergent pour lessive est devenu un chef de file en délimitant son territoire à l'Amérique du Nord et en ciblant les consommateurs voulant des produits très parfumés.

Aux étapes finales du cheminement menant à la formule gagnante, l'organisation s'interroge sur ses points forts et ses systèmes de gestion. Ses forces actuelles soutiennent-elles la stratégie ou doit-elle en développer de nouvelles? Le système de gestion favorise-t-il le dialogue essentiel à l'établissement d'une stratégie?

Un incontournable pour les dirigeants en quête de stratégies gagnantes, l'ouvrage propose aussi des moyens de mesurer l'efficacité des stratégies.

Auteurs : **A.G. Lafley** et **Roger L. Martin**

Éditeur : **Harvard Business Review Press**

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

TECHNOS

Les propriétaires de PME en faveur de la technologie mobile

Je crois que la technologie mobile nuit à la productivité.



J'offre ou je rembourse les appareils mobiles de mes employés.



Source: *Sage Canadian SMB Survey on Mobile Devices*, mars 2013.

Pour consulter le rapport : <http://bit.ly/YeFjix>.

UNIFICATION

Déploiement des activités de perfectionnement professionnel

Le tout nouveau Programme de formation professionnelle (PFP) des comptables professionnels agréés (CPA), élaboré à partir des meilleurs programmes canadiens de formation en comptabilité, s'amorce cet automne dans l'Ouest canadien. Les associations provinciales présentent le nouveau programme aux candidats actuels et potentiels. Le déploiement national suivra à l'automne 2014.

Pour en savoir plus : <http://cpa-unis.ca/devenir-cpa/programme/elements>.

Entre-temps, les établissements d'enseignement régionaux et provinciaux acceptent les candidatures pour le Programme de formation préalable (PFPr) des CPA. Le PFPr des CPA est conçu pour les candidats au titre de CPA, détenteurs d'un diplôme universitaire de premier cycle dans une discipline autre que la comptabilité, à qui il manque une partie ou la totalité des cours préalables à l'admission au PFP. Offert à temps partiel, le PFPr est un programme modulaire faisant appel à l'apprentissage en ligne, à l'autoformation et à l'apprentissage en salle. Il sera offert en anglais cet été et en français en 2015.

Pour en savoir plus sur le PFPr des CPA : <http://cpa-unis.ca/devenir-cpa/programme>

Lancement de la campagne publicitaire

L'agence publicitaire retenue par CPA Canada, One Advertising (auparavant Brandworks International) et sa partenaire québécoise Réservoir travaillent à la conception d'une campagne de valorisation de la profession de CPA qui sera lancée en septembre 2013. La campagne visera à faire connaître la nouvelle profession et le nouveau titre, ainsi qu'à promouvoir le professionnalisme et l'expertise des CPA. La nouvelle campagne de la marque CPA comprendra des annonces télévisées, imprimées, en ligne, sur panneaux-réclames et dans les transports en commun.

Le point sur l'unification

Voici où en sont les choses depuis notre dernier numéro :

- **CGA Canada et ses affiliées internationales en Asie et dans les Antilles ainsi que les associations de CGA des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut, du Yukon, de l'Île-du-Prince-Édouard et de la Nouvelle-Écosse reprennent les pourparlers sur l'unification. Actuellement, seuls les CGA de l'Ontario et du Manitoba ne participent pas à ces pourparlers.**
- **En Colombie-Britannique, les trois organisations comptables ont signé un accord en vue d'une fusion sous la bannière CPA.**
- **Les trois organisations comptables albertaines ont signé une proposition d'unification. En Alberta, les CA ont aussi été appelés à se prononcer sur l'unification lors d'un vote en juin.**
- **Après réception d'une lettre d'intention du conseil de CGA Saskatchewan ouvrant la voie à une unification complète, CA et CMA Saskatchewan ont invité leurs membres à voter en mai. Les résultats appuient l'unification tripartite.**

- **En Ontario, les CMA et les CA ont signé un protocole d'entente et publié une proposition d'unification provinciale. La proposition est appuyée par le conseil de l'ICAO et le conseil d'administration de CMA Ontario, et elle concorde avec le cadre d'unification adopté dans d'autres provinces.**
- **Les trois organisations comptables du Nouveau-Brunswick ont annoncé les résultats favorables du vote; la majorité des membres appuie l'unification.**

Pour recevoir des avis de mise à jour concernant l'unification : <http://cpacanada.ca/fr/category/nouvelles/>.



Les dirigeants des trois organisations comptables de la Colombie-Britannique signent une proposition de fusion.

Principaux liens

Pour comprendre ce que signifie l'unification pour vous : www.cpa-unis.ca.

Consulter la nouvelle page d'accueil de CPA Canada pour en savoir plus sur l'état d'avancement du processus d'unification : www.cpacanada.ca.

Quelques chiffres

Près de **90 %** des comptables professionnels du pays adhèrent à la démarche d'unification sous la bannière CPA.

Si l'unification est réalisée avec les participants actuels, **la profession de comptable professionnel agréé regroupera plus de 150 000 membres.**

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



Selon l'auteure **Ashley Merryman**, créativité et concurrence font bon ménage.

Par **Gabrielle Bauer**

Q. ■ Certains disent que la compétition plombe la « vraie » créativité. Pourquoi n'êtes-vous pas de cet avis?

R. : Lors de la dernière cérémonie des Oscars, Quentin Tarantino s'est exclamé, en acceptant son prix : « J'adore la concurrence! » Voilà qui dit tout. Les réalisations des autres nous poussent à nous surpasser à notre tour. Et la concurrence nourrit aussi l'innovation en imposant des paramètres et des échéances au processus créatif.

Q. : D'après certains, la compétition favorise la tricherie. Pensons seulement aux Jeux olympiques, ternis plus d'une fois par le dopage. Selon vous, menace-t-elle l'intégrité?

R. : Tricher, c'est croire que la victoire nous revient, d'une manière ou d'une autre. Les vrais compétiteurs ne pensent pas ainsi. Ils sont heureux s'ils gagnent, mais ils respectent leurs adversaires, car ils savent à quel point ceux-ci ont travaillé dur pour perfectionner leur technique.

Soit dit en passant, des études ont démontré que les mauvais perdants sont aussi de mauvais gagnants.

Q. : Faut-il tout donner dans les compétitions?

R. : Donner sa pleine mesure est physiquement et mentalement exigeant; donc, si vous vous retrouvez souvent en compétition, vous devez prioriser. « La compétition A est cruciale pour moi, alors je vais tout donner pour la remporter; comme la compétition B est moins importante, ce sera une expérience d'apprentissage. » Les compétiteurs expérimentés savent qu'ils ne remporteront pas chacune des compétitions auxquelles ils prennent part.

Q. : Y a-t-il une différence dans la manière dont les hommes et les femmes compétitionnent?

R. : Quand j'entends dire que les hommes aiment la compétition et que les femmes préfèrent la collaboration, je me hérise. Je suis une femme très compétitive, comme beaucoup d'autres d'ailleurs. Dans les travaux de recherche, on relève des différences entre les sexes, mais elles sont négligeables.

D'autres travaux donnent à penser que les femmes approchent la compétition de manière plus calculée. Elles refusent d'investir beaucoup de temps dans l'échec, alors que les hommes font fi plus facilement des chances de succès. Cela a du bon et du mauvais. L'entrepreneur, par exemple, doit foncer même si les chances de réussite sont faibles.

Q. : Quel type de compétitions est le plus efficace : les grands concours comme *Canadian Idol* ou les petits qui comptent peu de participants?

R. : Des chercheurs ont découvert ce qu'ils ont nommé l'effet N : plus le nombre de concurrents est élevé, moins l'effort de chacun est intense. Le politicien qui dit que le pays doit se mesurer à la Chine et au Brésil risque de décourager les troupes. Comment livrer concurrence à un milliard de personnes?

Q. : En affaires, certains croient qu'il faut écraser la concurrence pour réussir. Est-ce une erreur?

R. : Oui. Les gens qui agissent ainsi passent pour des êtres sans pitié ni scrupules. Ils en paieront le prix tôt ou tard.

Q. : Quel est le rôle du travail d'équipe dans un milieu professionnel compétitif?

R. : Le travail d'équipe fait des merveilles pour les innovations progressives. Mais pour les grands bonds en avant, il faut un Steve Jobs rêvant à ce qui deviendra le iPhone.

Toutefois, le travail d'équipe n'est pas une panacée. Les équipes ne donnent pas libre cours à leurs membres pour qu'ils repoussent les limites du possible. Si une équipe n'est pas mise sur pied de la bonne manière, elle peut absorber jusqu'à 40 % de la productivité individuelle.

Q. : Si l'organisation décide de former une équipe, comment doit-elle s'y prendre?

R. : Neuf fois sur dix, le sort de l'équipe est scellé avant même la première réunion. Tout est dans la combinaison des personnes. Pour bien travailler, l'équipe doit dégager le maximum d'efficacité avec le minimum de ressources. Elle doit aussi compter deux ou trois vedettes, aux qualités de leader, à qui il faut donner l'occasion de briller. ■

.....
Ashley Merryman a écrit avec Po Bronson l'ouvrage *Top Dog: The Science of Winning and Losing*. Elle a remporté neuf prix nationaux pour ses reportages, parus dans *Newsweek*, *Time*, *New York et The Washington Post*.

Ce ne devrait pas être si difficile d'accumuler vos crédits de FCPP



... nous avons donc facilité la tâche

Profitez de cette offre

CMA Canada offre GRATUITEMENT à ses membres les cours suivants :

- Certificat en gestion stratégique
- Série Les clients d'abord
- Présentation sur la protection des renseignements personnels
- Introduction au commerce international

Maintenez votre avantage concurrentiel

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

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

Améliorez vos compétences

Chacun de ces cours de CMA Canada donne droit à un crédit de FCPP de 9 heures. Voici quelques-uns des cours conçus par CMA Canada :

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



Comptables en management accrédités^{MC}

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

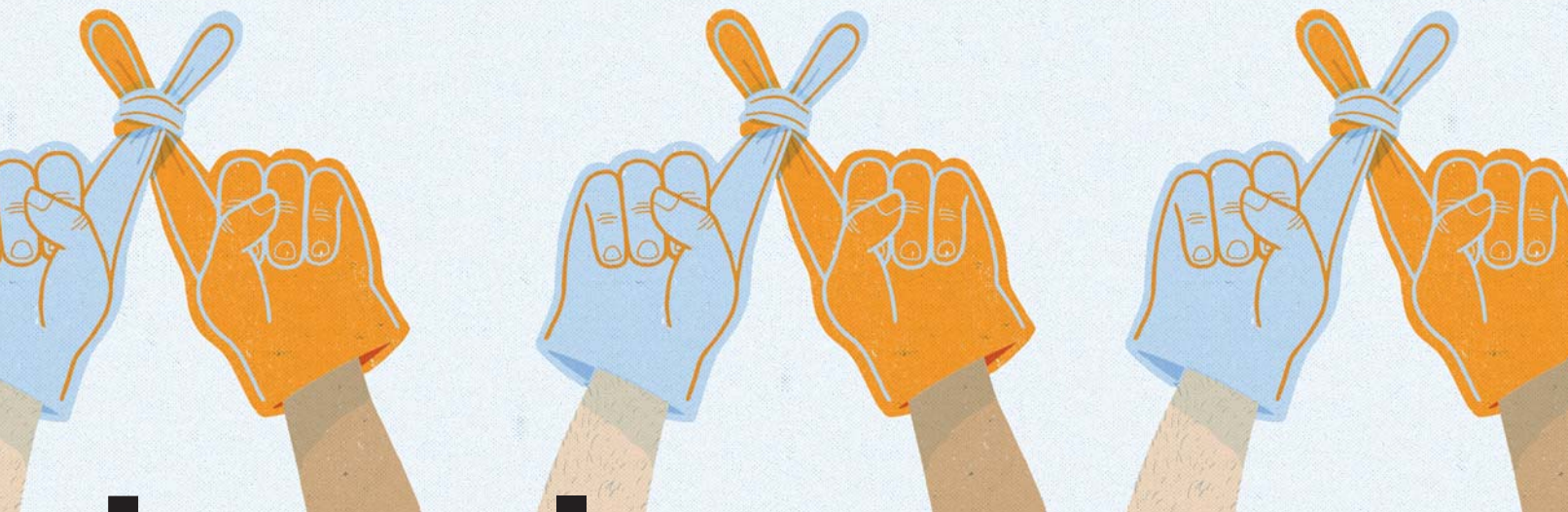
www.cma-canada.org/Formationenligne

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



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

| vubiz.com | 1 866 468-8249



La valeur revisitée

Actionnaires et parties prenantes, même combat

Par **Andrea Civichino**

CES VINGT DERNIÈRES ANNÉES, les organisations n'ont eu qu'un seul but : optimiser la valeur pour les actionnaires. Mais une quête aussi implacable peut parfois nuire aux employés, aux clients, aux fournisseurs et aux investisseurs, voire aux actionnaires eux-mêmes. Jack Welch, ex-PDG et président du conseil de GE, était un défenseur convaincu de la valeur actionnariale; or, il a changé son fusil d'épaule en 2009, affirmant qu'il n'y avait pas « d'idée plus stupide au monde » que l'optimisation de la valeur pour les actionnaires.

Actionnaires et parties prenantes sont-ils vraiment dans des camps opposés? Selon nos coauteurs, l'écart entre les deux est moins grand qu'il n'y paraît à première vue. Créer de la valeur pour les parties prenantes, c'est créer de la valeur pour les actionnaires, et l'idée fait son chemin dans les nouvelles stratégies d'affaires.

PRENDRE EN COMPTE SES OBLIGATIONS JURIDIQUES ET MORALES

Dirk Matten

Sur le plan juridique, les gestionnaires ont une responsabilité fiduciaire envers les actionnaires. Mais l'organisation a d'autres obligations contractuelles, notamment envers ses employés. Si elle fabrique un produit, elle doit se préoccuper des intérêts de ses clients, dont certains sont protégés par la loi. Donc, même si une obligation fiduciaire la lie à ses actionnaires, des contraintes juridiques l'obligent à tenir compte aussi des intérêts d'autres parties prenantes.

L'idée suivant laquelle le seul critère de rendement qui compte pour les gestionnaires avisés est de créer de la richesse pour les actionnaires ne tient pas la route. Même si son objectif premier est d'optimiser la valeur actionnariale, l'organisation doit aussi se consacrer à plusieurs fonctions qui apportent une valeur aux parties prenantes.

Au-delà des obligations juridiques, la prise en compte des intérêts élargis des

parties prenantes est de plus en plus considérée par la société comme une obligation morale. Partout dans le monde, une mutation des attentes s'opère dans la plupart des entreprises. Ces dernières doivent mesurer les intérêts des parties prenantes – durabilité de l'environnement, prévention de la pollution, empreinte carbone, etc. – afin de les gérer. Pour le comptable en management, la nouvelle donne comporte des enjeux liés à la présentation de l'information, à la comptabilité, à la vérification et à l'assurance.

Unilever reflète bien cette nouvelle mentalité. En adoptant son plan pour un mode de vie durable, elle a transformé la gestion de sa chaîne d'approvisionnement et ses méthodes de fabrication afin de moins polluer. L'entreprise qui veut prospérer dans les cinq à dix prochaines années doit satisfaire aux attentes des parties prenantes.



Dirk Matten est titulaire de la chaire Hewlett-Packard en responsabilité sociale des entreprises et enseigne la stratégie à l'École de gestion Schulich de l'Université York, à Toronto. Avant d'accepter un poste universitaire au Royaume-Uni, en 1999, il était conseiller principal chez Newmark & Partners, société établie à Francfort.



Partha Mohanram, Ph. D., membre de CGA Ontario, est professeur de comptabilité générale à l'École de gestion Rotman de l'Université de Toronto. Son expertise englobe plusieurs domaines, dont l'évaluation, la gouvernance d'entreprise, les règles de divulgation et la rémunération des cadres.

DANS UNE PERSPECTIVE À LONG TERME, LE CONFLIT EST INEXISTANT

Partha Mohanram

Il est faux de croire que valeur pour actionnaires et valeur pour parties prenantes sont incompatibles, car le conflit entre les deux se résume souvent à une question de perspective. Les mesures favorables aux parties prenantes plombent souvent les résultats financiers à court terme et les marchés ne saisissent pas qu'il s'agit pourtant d'un investissement judicieux à long terme.

Supposons qu'une organisation axe tous ses efforts sur la valeur pour les actionnaires et néglige des parties prenantes comme les clients ou les employés. Combien de temps son succès durera-t-il? L'entreprise qui déçoit ses clients ou ses employés en ignorant leurs besoins sera incapable d'optimiser la valeur pour les actionnaires.

Citons en exemple Apple, qui a massivement investi dans le design de ses produits et le service à la clientèle afin d'offrir le *nec plus ultra* à ses clients. Grâce à la priorité qu'elle a accordée à ses parties prenantes, ses ventes, ses profits et, surtout, la valeur

pour les actionnaires ont connu une croissance sans précédent.

Même chose en matière d'environnement. L'entreprise qui investit dans la durabilité s'engage à faire plus avec moins. À long terme, ses coûts d'exploitation baissent, ses employés sont plus satisfaits et les clients sont contents d'acheter ses produits. Les ventes et les profits grimperont. À court terme, les marchés pénaliseront sans doute la hausse des dépenses, mais l'entreprise maximisera la valeur pour toutes les parties, actionnaires compris.

Cédant malheureusement aux pressions du marché, beaucoup d'organisations n'ont que pour les résultats trimestriels. Des études démontrent que certaines réduisent leurs dépenses de R-D pour atteindre leurs cibles, et sacrifient jusqu'aux ventes et profits à long terme. Mais qu'on se le dise : s'il y a opposition, ce n'est pas entre actionnaires et autres parties prenantes, mais bien entre valeur à court et à long terme pour les actionnaires. ■

Andrea Civichino est coordonnatrice de recherche à CPA Canada.

LA QUESTION

Nous avons demandé à des CMA qui font partie du groupe « le Pouls de la profession » si la responsabilité première des conseils de sociétés ouvertes est d'optimiser la valeur pour les actionnaires (qui correspond au cours des actions) ou de protéger les intérêts des principales parties prenantes et du public.

Optimiser la valeur actionnariale uniquement

Protéger les intérêts d'autres parties prenantes et du public

21%

79%

Si vous souhaitez participer à de futurs sondages, envoyez un courriel à thepulse@cma-canada.org.

VALEUR POUR LES ACTIONNAIRES ET POUR LES PARTIES PRENANTES

Vous trouverez les publications suivantes dans la librairie en ligne de CMA Canada, à www.comptabilitedemanagement.org :

- **Suivi de la valeur pour le client** <http://bit.ly/10vsTFQ>
- **L'information sur les risques organisationnels aux fins de la prise de décisions internes et externes.** <http://bit.ly/Zab5io>
- **La gestion stratégique de l'information à fournir aux conseils d'administration** <http://bit.ly/18ngSXa>



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



Prêt pour le tsunami de données?

De nouveaux outils analytiques utiles

Cinq questions pas si bêtes sur les données massives

Par **Jacob Stoller**

La plupart des CMA sont au courant qu'un phénomène appelé les données massives (ou volumineuses) est sur le point de redéfinir l'analytique d'entreprise. Les organisations miseront sur de nouveaux outils puissants pour exploiter le déluge de données aujourd'hui aisément accessibles. Les CMA amélioreront les prévisions, atténueront les risques, cibleront la clientèle et découvriront des possibilités insoupçonnées.

Cette révolution entraînera d'importants changements pour les nombreux CMA dont l'analytique est la spécialité. Toutefois, comme le signalait *CMA magazine* dans « Le défi que posent les gros volumes de données » (mars-avril 2012), la majorité des entreprises ne sont pas prêtes à faire face aux données massives.

« Nous venons en quelque sorte d'entrer dans un nouveau monde », indique David Smith, vice-président du marketing d'entreprise et des relations avec la collectivité pour la société californienne Revolution Analytics. « Beaucoup de ces sources de données sont récentes et les gens ne savent trop quoi en penser. »

Les CMA doivent donc en profiter pour se familiariser avec cette nouvelle génération d'outils analytiques et y préparer leur entreprise. Afin de les guider dans les premières étapes de cette démarche, nous vous proposons des réponses à cinq questions pas si bêtes sur les données massives.

1/

QU'ENTEND-ON PAR DONNÉES MASSIVES?

Selon Ryan Boyd, intervenant pour Google auprès des développeurs, on parle de « données massives » à partir d'un demi-milliard de lignes de données – soit 500 fois ce que peut prendre en charge Excel. Toutefois, l'ampleur du phénomène ne tient pas seulement au volume d'information. L'éventail des données consultables s'est aussi étendu. Il comprend désormais des données non structurées – fichiers texte, audio et vidéo – qui n'entrent pas dans les lignes et colonnes d'une base de données traditionnelle.

Les interrogations ne se limitent plus aux sources familières comme les systèmes de transactions financières et les bases de données clients, mais englobent aussi les pages Facebook, la vidéosurveillance, les enregistrements des centres d'appels et même les relevés de capteurs et de dispositifs de commande industriels.

2/

QUE PEUVENT FAIRE AUJOURD'HUI LES ANALYSTES QU'ILS NE POUVAIENT FAIRE AUPARAVANT?

Les outils associés aux données massives permettent aux analystes d'exécuter les trois tâches suivantes.

Exécution d'interrogations plus étendues. Les outils liés aux données massives peuvent compiler de l'information provenant de divers systèmes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Ces données peuvent provenir de toutes les divisions d'une grande multinationale, de rapports annuels et de sites Web de concurrents, de sources gouvernementales ou d'importants fournisseurs de services.

Auparavant, les requêtes portaient sur des ensembles de données bien définis; aujourd'hui, les entreprises peuvent avoir une perspective plus globale des relations entre divers facteurs.

Analyse d'ensembles de données complets plutôt que d'échantillons.

Les outils de gestion de données massives permettent d'éviter les lacunes associées à la création et à la validation d'échantillons. Les analyses réduisent l'incertitude et peuvent révéler des possibilités et menaces cachées.

On peut utiliser des outils de visualisation pour parcourir des ensembles de données complexes afin d'en dégager des relations et des tendances.

« Les CMA ont l'habitude de produire des rapports récurrents pour évaluer différents aspects des activités de l'entreprise, affirme Dominic Jaar, associé et leader national, Services de gestion de l'information chez KPMG. L'analyse des données massives nous permet d'aller au-delà des rapports prédéfinis pour déceler des incon- nues dont on ignorait même l'existence. »

Interrogation de données en temps réel.

Les outils de gestion de données massives permettent d'intégrer au processus d'analyse des données en temps réel – par exemple, les données recueillies durant le traitement des commandes.

Les analystes n'ont plus à s'en remettre exclusivement aux données antérieures.

Grâce au volume accru de données recueillies, les organisations peuvent établir des prévisions dynamiques plus exactes. Les données en temps réel peuvent aussi servir à résoudre des problèmes ou à saisir des occasions qui se présentent.

3/

COMMENT UTILISE-T-ON CES NOUVELLES POSSIBILITÉS?

Grâce à la puissance des données massives, l'analytique dépasse les domaines spécialisés de la prévision et de la planification pour s'appliquer aux activités quotidiennes de nombreuses organisations. Voici les options qui s'offrent à elles.

Détection des fraudes. Les données massives permettent aux prêteurs, assureurs et autres qui assument des risques financiers de limiter leur exposition grâce à l'information en temps réel. Ainsi, une société émettrice de cartes de crédit peut créer des profils précis d'emprunteurs à haut risque et resserrer les règles à leur égard tout en assouplissant les restrictions pour les autres. Les citoyens respectueux des lois « n'ont pas à être traités comme des criminels », soutient Mychelle Mollot, vice-présidente, marketing et analytique des affaires pour IBM Canada.

Fidélisation de la clientèle.

Les données massives peuvent aider les entreprises à garder leurs clients. Par exemple, les sociétés de télécommunications créent des profils pour les clients susceptibles de passer à d'autres fournisseurs et proposent des incitatifs pour les persuader de rester.

Amélioration des modèles financiers.

La société d'investissement californienne American Century Investments (ACI) utilise les données massives pour étendre son analyse au-delà des données financières des sociétés appartenant au portefeuille d'ACI. ACI emploie un modèle plus perfectionné pour analyser les flux monétaires dans ses secteurs d'investissement.



Amélioration de la publicité. Grâce aux données massives, les sociétés, à l'instar de Google, peuvent produire une publicité plus ciblée et d'autres campagnes de sensibilisation pour répondre aux besoins des clients. Les campagnes plus personnalisées permettent d'obtenir un meilleur rendement du capital investi.

Développement de produits. Une entreprise d'aliments naturels a analysé les réactions à l'une de ses nouvelles grignotines dans les réseaux sociaux. Le produit était vendu en portions individuelles, mais la société a constaté que les clients souhaitaient l'acheter en format familial. Elle a rapidement changé le conditionnement du produit. « Sans données massives, il aurait fallu des mois à l'entreprise pour obtenir cette information », précise Mychelle Mollot.

4/ QUEL EST LE PIÈGE?

Les avantages associés à des données plus volumineuses et précises s'accompagnent de risques importants. Ainsi, une organisation qui utilise des renseignements provenant de comptes de courtage, de prêts hypothécaires et de chèques pour déterminer et enregistrer l'avis net d'une personne peut enfreindre les conditions en vertu desquelles les données ont été recueillies. L'organisation pourrait aussi contrevenir aux lois fédérales et provinciales sur la protection de la vie privée.

Le volume accru d'information et la complexité croissante des interrogations augmentent aussi le risque pour les analystes de mal interpréter les données. Les analystes habitués au travail relativement sécuritaire d'examen des données financières d'une société pourraient être dépassés lorsqu'ils essaient de vérifier des communications verbales informelles ou des vidéos.

5/ QUE RÉSERVE L'AVENIR AUX CMA?

Tandis que les organisations développent des solutions pour traiter les données massives, les CMA peuvent contribuer à créer des « centres d'excellence » consacrés à l'analyse avancée des données, ajoute Dominic Jaar. Amorcez le mouvement par les mesures suivantes.

Connaissance des outils et du potentiel des données massives. L'analyse des données massives sera probablement propre à chaque entreprise. Les analystes doivent se familiariser avec les technologies disponibles et déterminer quelles sont les plus valables pour l'organisation.

Il existe de nombreuses ressources éducatives en ligne. À www.analyticszone.com, hébergé par IBM, vous trouverez forums, logiciels gratuits et sources de référence. IBM évalue aussi votre quotient analytique ou à <http://ibm.co/14hirCF>. Google propose des démos de sa solution BigQuery – et des vidéos et autres ressources éducatives – à l'adresse <http://bit.ly/11F2xA5>.

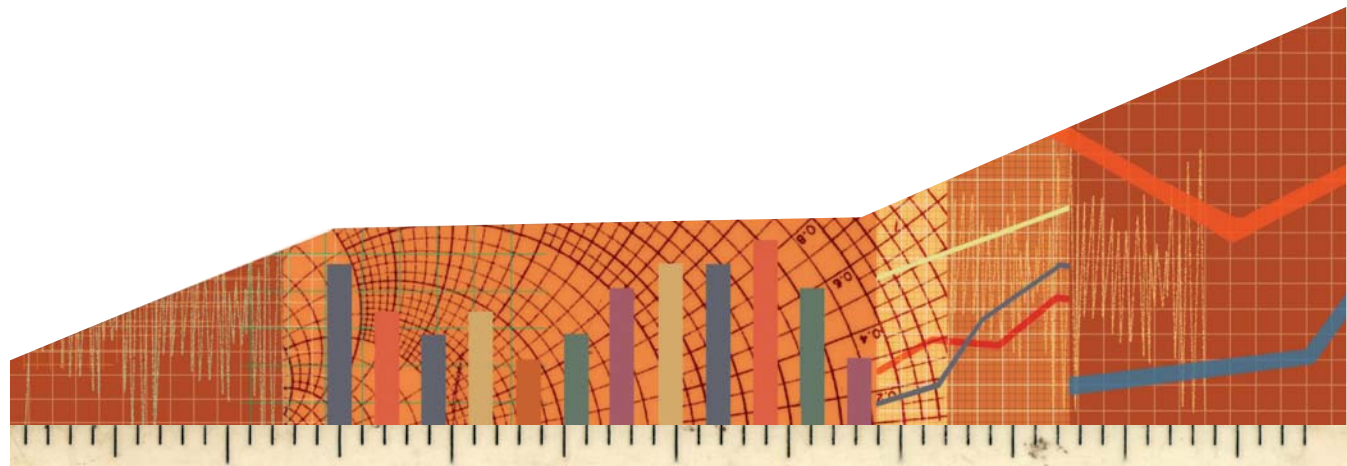
Amélioration des connaissances en TI. Les analystes qui souhaitent exploiter le potentiel des données massives doivent collaborer plus étroitement avec les TI de l'entreprise. Ils doivent aussi mieux comprendre les modes d'accès et de stockage des données.

Les TI doivent également embaucher une nouvelle génération de spécialistes des données, formés notamment en ingénierie des données, statistique et informatique de pointe.

Amélioration des capacités existantes. Avant que les analystes puissent utiliser les capacités supérieures de l'analytique de données massives, les organisations doivent adopter un cadre analytique solide. « Je commencerais par mettre en place une méthode de gouvernance de l'information, explique Dominic Jaar. Il s'agit de définir un cadre clair qui énonce les responsabilités de chacun dans l'entreprise. »

Les données massives sont pleines de promesses pour les décideurs, mais la préparation requise pourrait en dissuader plusieurs. « À l'interne, il faut convaincre les gens de prendre un peu plus de temps pour produire de façon structurée des données de qualité, conclut Dominic Jaar. Sinon, dans quelques années, on n'en sera encore qu'à parler du potentiel des données massives. » ■

.....
Jacob Stoller est rédacteur et chercheur à Toronto. Consultez le site www.jacobstoller.com.





Soi inc.

Le parcours
de cinq CMA
établis à
leur compte

Par **Michelle Singerman**
Illustrations de **Lauren Tamaki**



L'innovateur

Davis Yung, CMA

Président, Fresh Direct Produce,
Burnaby (Colombie-Britannique)



Pour certains, le statut de travailleur autonome est un rêve devenu réalité, mais une réalité parsemée d'embûches. Pour sortir des sentiers battus, il faut de la planification, de la persévérance et un dévouement sans borne, sans vacances payées.

Les cinq CMA que nous vous présentons ont connu les joies et les misères de l'entrepreneuriat. Ils nous donnent un aperçu du quotidien des gens qui lancent leur entreprise.

Mon ex-employeur a vendu son entreprise en 2001 et j'ai laissé mon emploi l'année suivante. Constatant la vague de regroupements dans le secteur en plein essor des fruits et légumes, je me suis dit qu'il y avait là une occasion des plus intéressantes pour une entreprise locale indépendante et avant-gardiste. D'autant plus que l'immigration croissante en provenance du sud de l'Asie et d'ailleurs créait une demande de produits spécialisés et tropicaux.

Mes associés et moi avons connu des débuts modestes. Avec une équipe de onze personnes et deux camions, nous avons travaillé fort pour faire connaître à nos clients, à nos fournisseurs et à nos employés notre sérieux et nos compétences. On comprend que les gens soient réticents face aux

jeunes entreprises, puisque les statistiques révèlent que la plupart ne dépassent pas le cap de cinq ans.

Quand nous avons ouvert nos portes, un client potentiel hésitait beaucoup à faire affaire avec nous. Je l'ai appelé pendant près de trois mois, l'informant de l'évolution du marché et des produits vedettes de la semaine, et il a fini par accepter de nous mettre à l'essai. La persévérance a porté ses fruits!

Nous participons régulièrement à des salons commerciaux, à des congrès et à des ateliers pour nous tenir au courant des tendances du marché et rencontrer d'autres entrepreneurs. Au contact d'autres gens d'affaires prospères, de mentors et de personnes généralement optimistes, je continue d'apprendre et de progresser.

La preneuse de risques

Diane Lee Sousa, CMA

Associée fondatrice, Prophet Business Group, Ltd., Winnipeg (Manitoba)



Le rebelle

Lawrence Fox, CMA

Dirigeant, AccountingWizard Solutions, Toronto (Ontario)



Me lancer en affaires a été pour moi une occasion professionnelle unique. Apprenant que l'entreprise pour laquelle je travaillais fermait ses portes, mes collègues et moi avons décidé de créer une société spécialisée dans l'implantation du logiciel de gestion d'entreprise Microsoft Dynamics GP et les services de conception et d'administration de réseaux.

Je suis directrice de l'exploitation. C'est souvent à moi de prendre les décisions difficiles et d'en assumer les conséquences. La prise de décisions financières qui assureront le succès durable de l'entreprise exige du temps et de l'énergie, ainsi qu'une pensée stratégique capable d'englober l'ensemble des activités et du personnel.

Mon père m'a inculqué l'esprit entrepreneurial. Il a été président et associé d'une entreprise de construction qui s'est développée tant à l'interne qu'au fil d'acquisitions. Avec ses associés, il a par la suite fondé une entreprise spécialisée en sciences de l'environnement. Son succès m'inspire et je crois qu'il n'est jamais trop tard pour se lancer en affaires.

Je me rappelle d'un conseil qu'il m'a donné dans les premiers temps. Je manquais un peu d'assurance et il m'a dit de m'entourer de gens brillants – l'actif le plus précieux qui soit, selon lui. Ils ne vous porteront pas ombrage, et vous projetterez une image d'excellence.

J'offre aux entreprises, principalement à celles exploitées par le propriétaire, des services de tenue de livres et de comptabilité.

C'est surtout l'insatisfaction qui m'a poussé à travailler à mon compte. J'avoue que mon patron de l'époque (un de mes clients actuels) m'avait mis l'idée en tête, me disant que j'étais un piètre employé, mais que je serais un excellent patron. Et ce, pour deux raisons : je lui ressemblais et je remettais sans cesse en question la manière de faire les choses.

Mon père a dirigé plusieurs petites entreprises, comme la plupart de ses amis. Il avait un poste d'essence et lave-auto complet et importait aussi de l'équipement et des produits pour lave-auto. Plus tard, il s'est

lancé dans la vente de leurres pour la pêche; d'après moi, il voulait tirer un revenu de son passe-temps. J'ai grandi dans un milieu où l'entrepreneuriat était un mode de vie.

Si je n'avais qu'un conseil à donner aux gens qui se lancent en affaires, ce serait de réseauter, encore et encore! Tôt ou tard, vous en récolterez les fruits, c'est garanti.



La réseautrice

Sheri Anderson, CMA

Cofondatrice et copropriétaire,
Nu-Life Kitchens, Winnipeg (Manitoba)



L'aventurier

François Hinton, CPA, CMA

Propriétaire, Vacations Sail Hinton Inc.,
Montréal (Québec)



Mon mari et moi avons créé une entreprise de transformation d'armoires de cuisine, une solution de rechange à la rénovation complète de la cuisine.

À nos débuts, nous étions parfaitement inconnus. Nous avons commencé par faire de la publicité dans les salons commerciaux et les magazines. Nous avons aussi établi des contacts avec des entreprises en vue d'obtenir des recommandations, ce qui représente toujours la meilleure des publicités : elle ne coûte rien et témoigne de la qualité du travail et des services que nous offrons.

Le propriétaire d'une petite entreprise doit assumer la responsabilité de toutes les tâches : dénicher des clients, recruter et former les employés,

prévoir les horaires, s'occuper de la logistique et s'assurer que l'entreprise est rentable. Il suffit qu'une seule de ces étapes connaisse des ratés pour que la machine s'enraye.

Vous devez faire équipe avec une personne de confiance dont les compétences diffèrent des vôtres. L'entreprise progressera plus rapidement si vous vous répartissez les tâches entre vous au lieu de tout faire vous-même. Assurez-vous d'avoir mis des sous de côté en cas d'urgence, surtout dans les premiers temps.

Travaillez fort et avec passion, et de bonnes choses en découleront.

J'ai lancé une entreprise de croisière en catamaran. L'hiver, je navigue dans les Antilles, autour de Saint-Martin, et l'été, sur le lac Champlain, dans l'État de New York.

J'ai toujours aimé être près de l'eau, être mon propre patron et travailler au grand air. Aussi, l'idée de ne pas me raser le matin et de remplacer le complet par un maillot de bain n'était pas pour me déplaire.

Il est plus enrichissant pour moi d'offrir à mes clients une expérience de voyage à l'opposé des forfaits tout compris. Se délasser sur un catamaran de 12 mètres aménagé en hôtel est une expérience unique.

Il n'a pas été facile d'obtenir du financement pour le catamaran (200 000 \$) à l'extérieur du pays et d'attirer mes premiers clients. Mais après deux ans, les

choses s'améliorent. Quand on offre un bon service, le bouche-à-oreille fait des merveilles.

Diriger sa propre entreprise n'est pas une sinécure. Sur un bateau, chaque jour apporte son lot de défis : une pièce d'équipement casse, la météo fait des siennes, les denrées sont difficiles à trouver dans des îles éloignées, etc. Le plus important, c'est de ne jamais abandonner et de trouver des solutions ingénieuses et flexibles. ■

.....
Michelle Singerman est rédactrice, réviseuse et photographe indépendante à Toronto. Consultez le site www.michellesingerman.com.

La ligne de départ

**Vous songez à lancer votre entreprise?
Le moment est opportun.**

**À titre de CMA,
vous pouvez
être l'artisan du
succès de petites
entreprises. Mais
êtes-vous fait pour
l'entrepreneuriat?**

Par **Jaclyn Law**

Le Canada est l'un des pays au monde où il est le plus facile de se lancer en affaires, et d'année en

année, il simplifie la vie des jeunes entreprises. Une foule de possibilités s'offrent à ceux et celles qui ont le bonheur de conjuguer grandes idées, savoir financier et motivation.

L'économie pourrait, elle aussi, en bénéficier grandement. Depuis 2011, les petites entreprises contribuent pour environ le tiers du PIB canadien; au cours de la décennie précédente, elles ont créé 43 % des nouveaux emplois dans le secteur privé. Il n'est pas étonnant que le soutien à l'entrepreneuriat ait occupé une place prépondérante dans les récents budgets fédéraux (voir encadré infographique à la page 26).

Appuyées par les universités, les gouvernements et les sociétés de capital de risque, des ressources de démarrage comme les accélérateurs d'entreprises et les centres d'innovation voient le jour partout au

Canada. Des outils techniques et des médias sociaux gratuits ou à faible coût favorisent le lancement d'entreprises, la promotion de services et l'exploitation des marchés sur la planète entière.

La « culture de création d'entreprises » est également stimulée par le succès de la Silicon Valley, du film sur Facebook *The Social Network* et des émissions de télé-réalité comme *Dans l'œil du dragon*, estime Victoria Lennox, PDG de Startup Canada, un organisme sans but lucratif qui s'emploie à promouvoir l'entrepreneuriat dans tout le pays. « Les gens commencent à comprendre ce qu'est l'entrepreneuriat, dit-elle, mais c'est tout récent. »

Le secteur des jeunes entreprises technologiques est particulièrement dynamique. Davantage de capitaux et de prêteurs s'offrent aux entrepreneurs, aux différentes étapes du cycle de vie de l'entreprise. « Les sociétés américaines de capital de risque se tournent vers le Canada à la recherche de nouvelles occasions d'affaires », affirme Andy Yang, chasseur d'innovations principal à Extreme Startups, un accélérateur d'entreprises technologiques établi à Toronto.

« Le moment est tout indiqué, car dans le contexte de la reprise économique mondiale, les possibilités de perturbations et d'hypercroissance se multiplieront. Les coûts de démarrage d'entreprises diminuant et l'économie gagnant en robustesse, les vents seront particulièrement favorables au lancement d'entreprises. »

« Vos heures de travail augmenteront. L'activité sera incessante. Votre entreprise vous accaparerà quasi totalement. »

C'est là que vous intervenez

Les CMA sont tout désignés pour créer des entreprises, compte tenu de leur regard global sur la planification stratégique, l'exploitation et les finances. « Ce sont précisément les compétences recherchées pour assurer le lancement d'une entreprise et en faciliter la croissance », assure Gene Deszca, directeur adjoint du MBA et professeur à la School of Business and Economics de l'Université Wilfrid-Laurier, à Waterloo (Ontario).

Les principaux artisans d'une entreprise sont parfois experts en technique, mais « pas nécessairement versés quant aux modes de fonctionnement d'une organisation, explique-t-il. Les conseils d'un gestionnaire sont inestimables. »

De nombreux entrepreneurs en technologie cherchent simplement à fabriquer leur produit et à bâtir un bassin de clients utilisateurs. « Ce sont habituellement des diplômés en informatique qui n'ont jamais dirigé d'entreprise, précise Andy Yang. Le travail avec un CMA créerait une forte synergie. »

Cinq conseils pour un démarrage réussi

Lancer une entreprise n'est pas de tout repos. L'entrepreneuriat est un projet exigeant qui nécessite du temps, de l'énergie et beaucoup d'aplomb. Nous avons demandé à des entrepreneurs – novices et expérimentés – ce qu'il faut pour réussir.

1. Définir les besoins

Vous rappelez-vous le mantra du film *Champs de rêves*? « Si tu le construis, il viendra... » Eh bien, ce n'est pas nécessairement le cas du succès pour les jeunes entreprises.

« Les entrepreneurs sont persuadés que leur produit trouvera preneurs », constate Janet Pierce, FCMA, experte chevronnée du lancement d'entreprises et directrice des projets de veille stratégique à Accenture, de Toronto. Ils ne s'assurent pas toujours « de l'existence d'un marché, en dehors de

leur famille et de leurs amis, susceptible d'apprécier l'idée ».

Elle conseille aux entrepreneurs en prédémarrage d'analyser le marché et l'adéquation produit-client avant d'engloutir des fonds dans le développement.

Chris Weiers et ses partenaires commerciaux, deux étudiants en génie de l'Université de Saskatchewan, ont sondé le marché avant de développer CropScouter, une application mobile de reconnaissance des mauvaises herbes grâce à laquelle les cultivateurs peuvent choisir leurs herbicides et éviter des erreurs coûteuses.

Les partenaires ont interrogé des centaines d'agriculteurs qui, leur ont-ils dit, « se procureraient sur-le-champ le produit s'il existait », relate Chris Weiers, CMA, qui occupe de jour les fonctions de gestionnaire principal de comptes commerciaux à la BMO, à Prince Albert (Saskatchewan).

L'entreprise du trio, Frozen Gear Design Inc., a lancé son produit en mai. Selon Chris Weiers, les analyses de cas qu'il a effectuées pendant ses études lui ont été d'un immense secours dans son plan d'affaires.

« Il faut adopter un processus commençant par l'analyse FFFPM et l'analyse PEST, ajoute-t-il. L'exercice nous a permis de déterminer qui seraient nos clients, quels étaient leurs besoins et ce qu'il fallait pour les inciter à acheter le produit. »

2. S'en tenir au plan

Vous pourriez être tenté de dévier de votre plan initial pour réaliser des ventes rapides, mais il faut résister.

« Ne vous laissez pas distraire, recommande Blair Collins, CMA. La première année, vos activités ne seront pas aussi rentables qu'elles le pourraient si vous avez vu trop grand. Mais en persévérant dans vos objectifs, vous en récolterez les fruits la deuxième année. » Votre réputation grandissante vous permettra plus facilement de maintenir le cap, de consolider vos compétences, d'embaucher et de former des recrues, et d'accroître vos profits.

Blair Collins sait de quoi il parle. Aujourd'hui associé d'Interlock IT (www.interlockit.com), qui aide les PME à mettre en place des solutions infonuagiques, il a vendu en 2003 l'entreprise qu'il avait précédemment lancée, une société prospère de revente de logiciels et de conseil.

Ayant exploité auparavant de jeunes entreprises plus modestes, il a appris à ses dépens à ne pas abuser de la diversification. « L'essentiel pour les entrepreneurs est de se concentrer sur un objectif – s'adapter au fil des événements et maintenir le cap – et de ne pas ratisser trop large, en particulier dans des domaines complexes comme celui de la technologie. »

3. Tirer profit des ressources

Mentorats, pépinières, accélérateurs, centres d'innovation, cours intensifs pour gens d'affaires, programmes gouvernementaux, réseaux d'entrepreneurs : les ressources foisonnent pour les jeunes entreprises. Cherchez et utilisez celles qui répondent à vos besoins.

Selon la nature de votre entreprise, vous pourriez également obtenir du financement ou des allègements fiscaux. Ainsi, votre entreprise pourrait être admissible aux subventions à l'embauche d'étudiants pour l'été que propose Service Canada. Si vous menez des activités de recherche et de développement industriels, vous pouvez vous prévaloir de crédits d'impôt grâce au Programme d'encouragements fiscaux à la recherche scientifique et au développement expérimental de l'Agence du revenu du Canada.

4. Évaluer son succès

Définissez des paramètres et prenez le pouls de votre entreprise régulièrement. « Précisez vos facteurs clés de succès et faites-en le suivi », conseille Janet Pierce, d'Accenture, qui a revigoré un club de karaté en remodelant ses processus d'entreprise. « Il vous faut savoir par quels mécanismes vous réalisez ou non des profits, et comprendre vos clients. »

Outils et cadres de référence vous aident à suivre vos progrès. Fergus Groundwater, CMA à Stittsville (Ontario), utilise les leçons qu'il a tirées du Programme de leadership stratégique pour mieux définir ses objectifs stratégiques et décider où investir dans son entreprise pour en assurer la croissance. En mai 2012, il a fait l'acquisition de Pegen Industries, un petit atelier de fabrication et d'usinage pour la médecine et l'aérospatiale.

« Je suis un ardent défenseur du tableau de bord, affirme-t-il. Nous essayons de trouver les bons indicateurs et de mettre en place le cadre de référence approprié. » Chaque semaine, il passe en revue les progrès de l'entreprise afin de déterminer quelles méthodes pourraient être améliorées.

5. Persévérer

L'entrepreneuriat n'est pas fait pour tout le monde. Le démarrage d'une entreprise comporte des risques, et vous pourriez vous endetter sérieusement pour concrétiser votre idée. Il vous faudra peut-être quelques années pour ancrer votre produit ou service dans le marché. La possibilité d'un échec ne peut être écartée. Avant de rédiger un plan d'affaires, faites un examen de conscience : pouvez-vous supporter l'incertitude et le stress?

« Baisse de revenu, investissement de votre propre argent, mise à l'épreuve de vos relations : voilà des éléments auxquels je n'ai peut-être pas accordé suffisamment d'importance », avoue Fergus Groundwater. Sa constatation : posséder sa propre entreprise, malgré toute la satisfaction que cela peut apporter, est beaucoup plus difficile qu'il n'y paraît.

La motivation est indispensable, ajoute Janet Pierce. « Le labeur ne doit pas vous effrayer. Celui qui choisit de travailler pour son propre compte parce qu'il répugne à travailler dur pour d'autres devrait s'abstenir. Vos heures de travail augmenteront. L'activité sera incessante. Votre entreprise vous accaparrera quasi totalement. »

Quand les choses tournent mal, beaucoup renoncent trop vite. Démarrer une entreprise est littéralement épuisant au départ, de sorte qu'un système de soutien est indispensable, affirme Hesham Shafie, CMA, PDG de Brand Momentum Inc., une société de vente et de marketing de Mississauga (Ontario).

« Entourez-vous de gens en qui vous avez confiance, car vous aurez besoin de leur appui en période difficile », suggère M. Shafie, qui a travaillé auprès de deux autres jeunes entreprises avant de lancer sa propre société en 2009. « Si vous persévérez et acceptez d'ajuster vos méthodes à mesure que vous apprenez et bâtissez votre entreprise, les gratifications seront extraordinaires. Démarrer une entreprise comporte quantité de risques, mais les plus grands défis procurent les plus grandes satisfactions. » ■

.....
Jaclyn Law est rédactrice indépendante à Toronto. On peut lire ses textes sur le site <http://about.me/jaclynlaw>.

Points de départ

Réseau Entreprises Canada
www.canadabusiness.ca

Canadian Innovation Centre
<http://innovationcentre.ca>

Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs
www.fcje.ca

Industrie Canada
www.ic.gc.ca

MaRS
www.marsdd.com

Réseau ontarien des entrepreneurs
www.oneinnovation.ca

Service Canada
www.servicecanada.gc.ca

Startup Canada
www.startupcan.ca

1 000 000+

Le Canada compte un peu plus d'un million de **petites entreprises**. (Selon Industrie Canada, une petite entreprise s'entend d'une société qui compte moins de 100 employés. Cette définition exclut les travailleurs autonomes.)

99 000

Entre 2002 et 2008, 99 000 **nouvelles petites entreprises** ont été lancées en moyenne chaque année **au Canada**.

400 M\$ + 60 M\$

Dans son budget de 2012, le gouvernement fédéral a affecté 400 M\$ à la **croissance des investissements dans les entreprises en démarrage**. Dans le budget de 2013, une somme supplémentaire de 60 M\$ a été consacrée aux pépinières et aux accélérateurs d'entreprises – un programme échelonné sur cinq ans.

100 M\$ + 18 M\$ + 20 M\$

Dans le budget de 2013, le gouvernement a également annoncé, par l'intermédiaire de la Banque de développement du Canada, un **investissement de 100 M\$ dans les entreprises issues d'accélérateurs**. Le gouvernement assurera aussi la promotion d'une culture de l'entrepreneuriat grâce à de nouveaux prix d'entrepreneuriat. Il prévoit **investir 18 M\$** en deux ans dans la **Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs** et **20 M\$** de plus en trois ans pour aider les PME à **accéder aux services de recherche et de développement d'entreprise** offerts par les universités et d'autres établissements de recherche sans but lucratif.

2,1 G\$

En 2012, **les investissements canadiens en capital de risque ont totalisé 1,5 G\$**. Cette somme a été partagée par 395 sociétés qui ont bénéficié d'un investissement de 3,7 M\$ en moyenne. En 2007, **les investissements ont atteint** le sommet inégalé de **2,1 G\$**.

85 % → 51 %

Quatre-vingt-cinq pour cent des PME **survivent à leur première année d'existence**. Après **cinq ans**, la **proportion** des PME encore en exploitation **chute** à 51 %.

Une présence virtuelle

Vos compétences de gestionnaire d'équipe sont-elles adaptées au contexte virtuel?

Les clés du succès d'une équipe virtuelle

Par **Diane Peters**

Le milieu de travail devient peu à peu un espace plus virtuel. Les télétravailleurs sont de plus en plus nombreux. Les voyageurs ont davantage d'outils pour accomplir des tâches à l'aéroport et à l'hôtel. Et il est aujourd'hui plus facile que jamais pour des collègues ou collaborateurs de l'étranger d'apporter leur contribution.

À mesure que diminue le besoin de rencontres en personne, il devient primordial d'apprendre à gérer des équipes à distance.

« Ce mode de fonctionnement représente un changement radical par rapport à l'environnement de travail traditionnel, affirme Heather Cathcart, CMA, administratrice de Heritage Law, une entreprise vancouveroise dotée d'une équipe virtuelle. « Vous devez oublier votre ancienne façon de faire pour vous familiariser avec cette nouvelle dynamique et y adhérer. »

Des CMA et d'autres spécialistes nous parlent de ce mode de travail pour favoriser la performance d'une équipe virtuelle.

Favorisez des communications claires

La communication est de loin l'aspect majeur de la gestion d'une équipe virtuelle.

« Il faut maintenir les relations même quand on n'en a ni la motivation ni l'énergie, explique Jessica Lipnack, chef de la direction de NetAge, une société d'expertise-conseil de Boston spécialisée dans la gestion d'équipes virtuelles. Vous devez communiquer avec votre équipe – et encourager les membres à échanger de l'information – pour que chacun se sente dans le coup.

La communication virtuelle est parfois ardue. La plupart d'entre nous s'appuient



sur le langage corporel. Quand on ne voit pas son interlocuteur, on doit pallier le manque d'indices non verbaux», ajoute-t-elle.

Elle recommande de lire les messages deux fois avant de réagir à ce qu'on perçoit comme une insulte. Quand deux membres de l'équipe semblent en conflit à cause d'un courriel rédigé à la hâte, Heather Cathcart désamorce rapidement le malentendu.

Conseil: *Instaurez un sentiment d'appartenance pour favoriser une meilleure communication.* Millie Ng, CMA, experte-conseil d'Accenture Canada, incite les membres au bureau à envoyer des photos aux collègues à distance (et vice versa). Elle encourage les conversations sur la météo, les vacances, la famille – pas seulement le travail.

Établissez une convention de fonctionnement

Claire Sookman, propriétaire de l'entreprise torontoise de formation et de consultation Virtual Team Builders, soutient que les équipes virtuelles doivent établir une convention de fonctionnement précisant la manière et le moment où auront lieu les échanges entre les membres.

Ce document – auquel chacun contribue et peut avoir accès – énonce les lignes directrices pour les réunions (être à l'heure, ne pas accomplir d'autres tâches durant l'appel), les communications, la résolution de malentendus et l'étiquette.

Selon Claire Sookman, il faut réviser souvent le document, surtout quand de nouveaux membres se joignent à l'équipe. « Chaque équipe est unique tout comme chaque convention de fonctionnement », poursuit-elle. Le document est donc créé par l'équipe, non par son chef.

Conseil: *Joignez un exemplaire de la convention à l'ordre du jour de chaque*

réunion. Ainsi, les diverses règles relatives à la rencontre – être à l'heure, ne pas interrompre l'autre, rédiger rapidement le procès-verbal – seront prioritaires pour chacun.

Embauchez les bonnes personnes

Dans une équipe virtuelle, flexibilité interpersonnelle, connaissance de la technologie et autonomie sont les qualités essentielles. « Les gens travaillent souvent seuls, situation qui peut être difficile pour une personne très sociable », ajoute Heather Cathcart.

Si les jeunes travailleurs maîtrisent généralement la technologie, beaucoup de nouveaux venus doivent d'abord travailler dans un environnement physique traditionnel avant de s'engager dans une collaboration virtuelle. Les RH sauront vous épauler pour sélectionner les nouveaux membres de l'équipe démontrant les qualités et la formation appropriées.

Une fois l'équipe formée, résistez à l'envie de faire de la microgestion. Inspirez confiance et les employés feront le travail. « Si vous ne vous fiez pas à votre équipe, vous aurez des problèmes », soutient Claire Sookman.

Conseil: *Signalez quels membres de l'équipe versés en technologie peuvent apporter leur aide aux autres.* Vous renforcerez la cohésion de l'équipe et réglerez ainsi les petits problèmes sans nécessairement faire appel aux techniciens. La productivité vous préoccupe? Exigez des rapports quotidiens.

Encouragez l'innovation

Les équipes virtuelles sont-elles novatrices ou simplement plus productives? Cette question a suscité de nombreux débats dans

les médias. Les spécialistes qui étudient ce mode de travail estiment que les bonnes idées découlent des bonnes équipes, peu importe leur mode de fonctionnement.

Selon Jessica Lipnack, les équipes virtuelles peuvent être extrêmement novatrices et créatives; à l'opposé, la fatigue causée par de multiples déplacements freine les idées nouvelles. Grâce à son expertise à l'étranger, Accenture a accru l'innovation de l'organisation, précise Millie Ng.

Pour développer de nouvelles idées et travailler avec créativité et efficacité, établissez des objectifs et échéanciers clairs. Assurez-vous que les membres de l'équipe disposent des outils nécessaires pour leurs tâches.

De bonnes pratiques de gestion garantissent aussi de bonnes idées. Comme de bonnes idées peuvent naître au cours de conversations informelles, veillez à ce que les membres de votre équipe gardent le contact en dehors des réunions.

Conseil: *Organisez des rencontres sociales sur place ou virtuelles pour favoriser l'esprit d'équipe et les idées nouvelles.* Récemment, Heather Cathcart a emmené son équipe exclusivement féminine passer une journée au spa. Claire Sookman recommande des rencontres virtuelles devant un café ou une pizza. Si vous soulignez un anniversaire avec un gâteau, invitez toujours tous les membres à y participer par vidéoconférence.

Diriger une équipe virtuelle et travailler avec une équipe interne peuvent sembler des démarches différentes, mais à maints égards, les compétences du gestionnaire sont les mêmes. Une bonne gestion, appuyée par la technologie, est toujours efficace. ■

.....
Diane Peters est rédactrice, réviseuse et professeure à Toronto. Sur Twitter : @DianeEPeters.

Résistez à l'envie de faire de la microgestion. Inspirez confiance et les employés feront le travail.



Comment organiser une réunion virtuelle



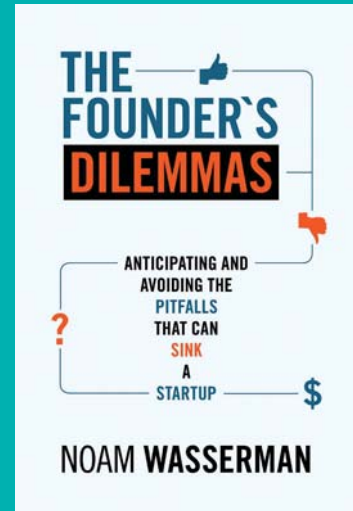
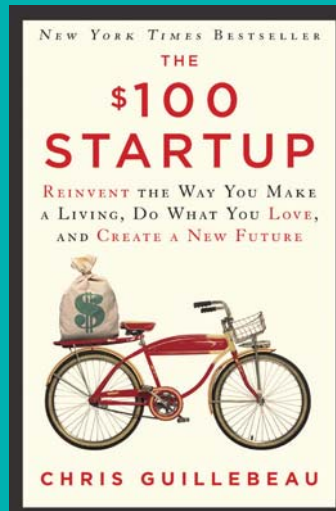
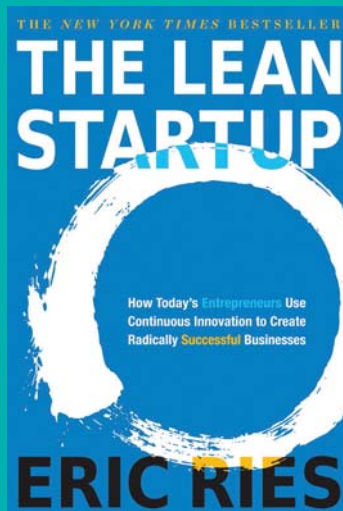
- 1 Visez l'égalité.** Évitez de faire attendre la moitié des participants dans une salle de réunion pendant que les membres à distance se joignent au groupe. Si possible, demandez aux gens d'appeler de leur bureau afin que chaque participant soit sur un pied d'égalité.
- 2 Envoyez l'ordre du jour.** Essayez d'établir un ordre du jour précis 48 heures à l'avance et indiquez-y des mesures à prendre.
- 3 Dressez un procès-verbal.** Durant un appel vidéo, les collègues à l'étranger auront peut-être du mal à comprendre les expressions locales, un débit trop rapide ou le langage non verbal. Millie Ng, CMA, d'Accenture Canada, insiste sur la rédaction de procès-verbaux pour que tous comprennent la totalité des propos tenus.
- 4 Encouragez l'interactivité.** Selon Claire Sookman, de Virtual Team Builders à Toronto, la plupart des gens mènent plusieurs tâches de front durant les réunions. (Certains rêvassent et vont jusqu'à s'endormir.) Utilisez le partage d'écran et PowerPoint; posez de nombreuses questions ou faites des sondages. Assurez-vous de mobiliser tous les participants.
- 5 Soyez bref.** En principe, la réunion doit être brève.
 - Elle ne doit jamais durer plus de deux heures.
- 6 Désignez un producteur pour chaque réunion.**
 - Confiez l'aspect technique au membre de votre équipe le plus qualifié en technologie. Si quelqu'un subit une panne de transmission durant la vidéoconférence, le producteur s'occupe du problème pendant que vous continuez à diriger la réunion.
- 7 Réservez les vidéoconférences aux vrais échanges.**
 - Ne discutez pas des rapports d'étape; envoyez-les plutôt par courriel. « Prenez des décisions et traitez des désaccords et des problèmes épineux. C'est ce que vous voulez régler dans le cadre des réunions en temps réel », ajoute Jessica Lipnack.
- 8 Laissez chacun assumer la direction à tour de rôle.**
 - Différents membres de l'équipe peuvent mener les réunions. Donnez à chacun la chance de faire valoir ses compétences; les réunions périodiques seront ainsi moins routinières.
- 9 Mettez sur l'aspect visuel.** Envoyez une carte géographique sur laquelle figurent des photos des participants virtuels pour faire voir leur visage aux membres de l'équipe et le lieu où ils se trouvent. Si votre équipe ne compte qu'un membre virtuel, gardez-lui une chaise et placez-y une photo de la personne.
- 10 Tenez compte des fuseaux horaires.** Quand des gens
 - se lèvent tôt ou restent plus tard au travail pour assister à une réunion, tenez-en compte. Millie Ng fait d'abord intervenir ses collègues en Inde; elle les laisse ensuite se débrancher. Elle s'informe des congés à l'étranger pour éviter de planifier des réunions durant ces journées importantes.
- 11 Faites participer tout le monde.** « Durant l'appel, encouragez chacun à participer, ajoute Claire Sookman. Après quelques minutes, adressez-vous à un membre plus silencieux et invitez-le à donner son avis. »

DONNEZ UN COUP DE POUCE À VOTRE JEUNE ENTREPRISE

Développez votre instinct d'entrepreneur grâce aux conseils de pros

Par Anne Bokma

Le taux d'échec des jeunes entreprises est élevé, mais les cas de réussite suffisent à allécher les aspirants entrepreneurs. Songeons à Google ou à Facebook, dont les créateurs sont aujourd'hui milliardaires. Même si rien ne saurait remplacer l'expérience sur le terrain, les quatre ouvrages suivants livrent les précieux enseignements de gens qui ont risqué le tout pour le tout.



The Startup Playbook: Secrets of the Fastest-Growing Startups from Their Founding Entrepreneurs

Auteur : **David S. Kidder**

Éditeur : **Chronicle Books**

Formats : **relié ou PDF Kindle**

Selon l'auteur à succès David Kidder, les jeunes entreprises les plus florissantes ont une chose en commun : une panoplie de principes et de stratégies qui leur permettent de réussir dans un marché complexe. Chaque fondateur a sa propre stratégie. David Kidder révèle la nature de ces stratégies dans des entrevues avec les créateurs vedettes de PayPal, LinkedIn, AOL, TED, Flickr et plusieurs autres entreprises très connues.

Par exemple, Sara Blakely, fondatrice de Spanx, évoque l'importance de la qualité des critiques formulées à l'égard d'une idée. Elle déconseille de valider votre idée auprès des amis et de la famille, trop enclins à l'approuver pour ménager votre ego. Sollicitez de préférence l'avis d'experts de votre domaine.

The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses

Auteur : **Eric Ries**

Éditeur : **Crown Business**

Formats : **relié, broché, PDF Kindle, audio**

Si certains croient que le génie est la clé du succès, l'auteur Eric Ries, un entrepreneur de la Silicon Valley, affirme plutôt que le succès tient d'un processus scientifique qui peut être appris et reproduit.

Il propose une foule de conseils pratiques : testez vos idées avant de miser sur elles. N'écoutez pas les groupes de discussion. Observez vos clients. Attendez-vous à commettre des erreurs. Restez souple (et solvable) pour renouveler les essais jusqu'à ce que vous fassiez mouche.

Vous souhaitez savoir ce que veulent les consommateurs? Eric Ries cite le cas du responsable de la Sienna, de Toyota, qui a parcouru plus de 85 000 kilomètres en sillonnant l'Amérique du Nord pour comprendre ce que les clients recherchent d'une fourgonnette.

The \$100 Startup: Reinvent the Way You Make a Living, Do What You Love, and Create a New Future

Auteur : **Chris Guillebeau**

Éditeur : **Crown Business**

Formats : **relié, broché, PDF Kindle**

L'ouvrage de Chris Guillebeau rend hommage à ceux qui arrivent à s'extirper d'emplois fastidieux pour se consacrer à une activité gratifiante.

Chris Guillebeau fait partie du lot. Ayant terminé récemment la visite de 193 pays, il n'a jamais occupé d'emploi de bureau. Il a plutôt fait fructifier ses idées grâce à des projets comme l'importation de café qu'il vend ensuite sur eBay, la rédaction de guides de voyage et le blogage.

L'auteur analyse 50 cas d'entrepreneurs prospères qui ont dégagé 50 000 \$ et plus à partir d'un modeste investissement (souvent de 100 \$ ou moins). L'un d'eux, Nev Lapwood, est propriétaire de Snow-

board Addiction et moniteur de planche à neige. Il a créé un ensemble de DVD de formation et exploite maintenant une entreprise dont le chiffre d'affaires annuel atteint 300 000 \$.

The Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup

Auteur : **Noam Wasserman**

Éditeur : **Princeton University Press**

Formats : **relié, broché, PDF Kindle, audio**

Les problèmes humains expliquent en grande partie l'échec des jeunes entreprises, selon Noam Wasserman, professeur à la Harvard Business School, qui s'intéresse à la dynamique interne pouvant revigorer ou perdre une jeune entreprise. Ces problèmes englobent la création d'une entreprise avec des amis ou des parents, le partage des capitaux propres au sein de l'équipe fondatrice et le moment où un fondateur à la direction doit s'éclipser.

Noam Wasserman s'inspire des données relatives à près de 10 000 fondateurs. Il scrute également les expériences des architectes de Twitter et de Blogger, afin d'explorer les décisions et les écueils auxquels les entrepreneurs font face. Il réfléchit aux enjeux humains susceptibles d'influer sur le succès des jeunes entreprises. ■

.....
Anne Bokma est rédactrice indépendante à Hamilton, Ontario. On peut lire ses textes sur le site annebokma.com.

La gestion des appareils externes

Travailler en mode PAP peut être amusant. Mais est-ce sécuritaire?

L'usage au bureau des appareils appartenant aux employés pose un défi.

Par **Jacob Stoller**

AUPARAVANT, LES TECHNOLOGIES DE

l'information (TI) avant-gardistes étaient l'apanage du bureau. Ailleurs, les gens utilisaient des appareils de base et une connexion Internet par ligne commutée. Aujourd'hui, vu la consommerisation des TI, les appareils personnels semblent bien plus attrayants que le matériel d'entreprise. Pas étonnant que les employés ne veuillent pas s'en passer!

Depuis le lancement de l'iPhone par Apple, le phénomène PAP (prenez vos appareils personnels) s'est généralisé. À première vue, l'idée paraît anodine. Équipés du téléphone intelligent ou de la tablette de leur choix, les employés profitent des avantages de leurs applications préférées et l'employeur n'a pas à acquitter la facture.

Malheureusement, étant donné l'utilisation fréquente d'appareils des employés sur les réseaux d'entreprise – pratique qui touche maintenant la majorité des organisations au Canada –, il est beaucoup plus difficile pour les TI de protéger l'entreprise contre les risques de sécurité et d'atteinte à la vie privée.

En outre, selon plusieurs études, seule une minorité de sociétés se sont dotées de politiques PAP efficaces.

Génial, le PAP

« Le PAP est une solution logique : les employés l'aiment, les directeurs financiers aussi, souligne Michael O'Neil, chef de la direction d'IT Market Dynamics, une société torontoise d'études de marché. Pourtant, personne ne demande aux TI quels sont les avantages et inconvénients

de cette pratique, et comment intégrer les appareils personnels dans le réseau d'entreprise. Au plus, on les informe que la décision a été prise et que c'est à elles de la mettre en œuvre. »

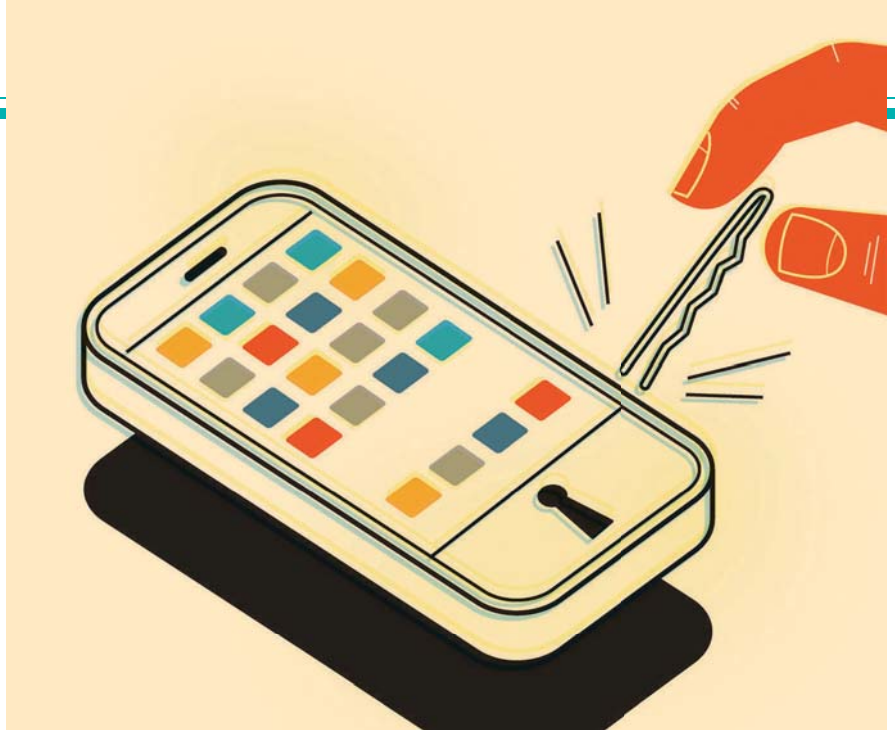
Abandonner ce problème aux mains des TI est un jeu dangereux, affirme le Torontois Constantine Karbaliotis, chef de la protection des renseignements personnels, Amériques, chez Mercer, société mondiale de ressources humaines. « Le PAP est un important enjeu en matière de confidentialité qui touche les politiques, l'éducation et la technologie, ajoute-t-il. Il présente des risques qu'il faut absolument éviter. »

Les entreprises qui souhaitent se protéger contre les risques croissants liés au PAP doivent examiner les cinq points suivants.

1. Le PAP augmente beaucoup les risques de violation des données d'entreprise.

Les failles de sécurité attribuables aux appareils mobiles n'ont rien de nouveau : les TI sécurisent les ordinateurs portables depuis vingt ans. Toutefois, comme on peut facilement les égarer, les téléphones intelligents et les tablettes présentent un risque accru; selon une étude de MicroTrax, dans la seule ville de Chicago, pas moins de 120 000 appareils ont été oubliés dans des taxis l'an dernier. La diversité des plateformes mobiles rend aussi plus difficiles à sécuriser.

La convivialité de ces appareils fait oublier les risques en jeu. « Les gens n'ont pas conscience qu'il s'agit bien d'ordinateurs, précise M. Karbaliotis. Apple a mis entre les mains de chacun un ordinateur... qu'elle appelle un téléphone. »



2. Les TI doivent conserver le droit d'accès aux appareils utilisant le réseau d'entreprise.

En cas de menace à la sécurité – un appareil volé ou un employé mal intentionné –, les techniciens en informatique ne peuvent agir que s'ils ont accès à tous les appareils liés au réseau d'entreprise, y compris les tablettes et téléphones des employés.

Les organisations donnant accès au réseau d'entreprise doivent obtenir l'approbation de chaque employé. Les TI doivent être autorisées à supprimer des données sur les appareils à distance pour contrer une possible violation de sécurité.

« C'est la première étape d'un plan bien conçu, poursuit M. O'Neil. Tout le monde connaît cette règle, mais peu d'entreprises l'appliquent. »

En substance, les employés doivent renoncer à certains droits en matière de protection des renseignements personnels pour avoir la possibilité d'accéder au réseau d'entreprise avec leur appareil personnel. « Donner accès aux données de leur appareil personnel est l'engagement auquel ils souscrivent », ajoute M. Karbaliotis.

3. Les risques liés au PAP dépendent de la façon dont l'entreprise utilise l'infonuagique.

La vulnérabilité d'une entreprise aux menaces associées au PAP dépend de la quantité d'information qu'elle transfère dans le nuage. L'infonuagique permet de stocker moins de données sur l'appareil; le risque de violation de données est donc réduit si l'appareil est perdu, volé ou piraté.

Il est cependant difficile de vérifier auquel des nombreux sites de stockage – par exemple, Dropbox – un appareil personnel a accès.

Pour sécuriser des données qui ne se trouvent pas dans un lieu physique établi, désormais, les entreprises veillent davantage à protéger et à surveiller l'identité des employés : nom, mot de passe, données d'identification et droits d'accès. « L'identité devient le nouveau périmètre de sécurité », soutient M. O'Neil.

4. Il faut prendre en compte les données d'entreprise et personnelles.

Les données d'entreprise ne sont pas le seul problème. Les appareils personnels contiennent habituellement des renseignements personnels et les employés disposent du droit, en vertu de la *Charte*, d'en préserver la confidentialité. Par exemple, les courriels personnels dans un appareil peuvent être déposés en preuve dans une procédure en divorce ou utilisés dans une mesure disciplinaire. Toute omission de reconnaître les droits de protection des renseignements personnels de l'employé pourrait amener une entreprise devant les tribunaux.

Les entreprises doivent avoir des politiques écrites sur la gestion de tous les renseignements – d'entreprise ou personnels – auxquels ils ont accès : courriels privés, activité sur Facebook, géolocalisation.

5. La technologie peut aider, mais ce n'est pas une solution miracle.

Dans la dernière version de son logiciel,

BlackBerry s'est attaqué à la question des données d'entreprise – données personnelles. Une fonction appelée Balance crée deux périmètres distincts dans l'appareil personnel : l'un pour les renseignements personnels et l'autre pour les données d'entreprise.

La facilité avec laquelle on bascule d'un environnement à l'autre élimine les erreurs et les problèmes de conformité. Les périmètres sont isolés et il n'est même pas possible de copier un fichier de l'un à l'autre.

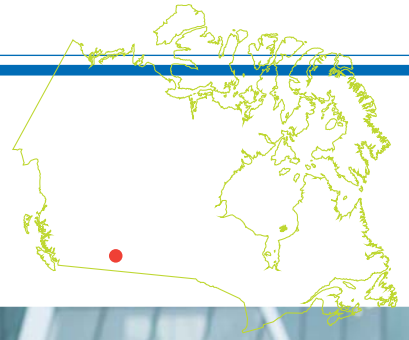
« L'utilisateur peut passer aisément de ses activités professionnelles à ses activités personnelles et inversement », indique Bob Dawson, vice-président des programmes de logiciels d'entreprise à BlackBerry.

D'autres sociétés comme le fournisseur de solutions logicielles VMware de San Francisco proposent aussi un environnement double grâce au « conteneur ». Cette application indépendante permet à l'utilisateur d'avoir accès au réseau de l'entreprise.

La plupart des sociétés canadiennes sont maintenant exposées aux risques associés au PAP et les TI sont incapables de régler seules le problème. Une protection adéquate peut représenter un investissement considérable et, selon M. Karbaliotis, la première étape d'une approche éclairée consiste en une analyse formelle des risques. « Il ne faut pas se demander si l'on paiera, mais quand on le fera », conclut-il. ■

Jacob Stoller est rédacteur et chercheur. Consultez le site www.jacobstoller.com.

La ruée vers l'Ouest



Carolyn Scissons, CMA, et le risque assumé

Par **Jaclyn Law**

LES AFFAIRES SONT FLORISSANTES À CALGARY,

et les gens talentueux, motivés et fonceurs y trouvent des occasions stimulantes. Carolyn Scissons s'y sent comme un poisson dans l'eau, au cœur de l'action.

Née à l'Île-du-Prince-Édouard, elle fait un baccalauréat en sciences commerciales avec spécialisation en comptabilité à l'Université d'Ottawa en 2006, s'est trouvée un emploi chez KPMG à Halifax, puis est déménagée avec son mari, un électricien, à Calgary.

« C'était un risque calculé, affirme Carolyn Scissons, car nous savions que c'était le coin de pays idéal pour lancer notre carrière. »

Carolyn Scissons a rapidement trouvé un poste d'analyste à Alberta Energy. Tout en travaillant, elle s'est inscrite au Programme de leadership stratégique de CMA Alberta et a obtenu le titre de CMA deux ans plus tard.

« Le secteur est en constante évolution, et il faut apprendre vite, dit-elle. J'aborde les situations nouvelles avec assurance parce que je possède les compétences, outils et techniques nécessaires pour résoudre tous les problèmes. »

Elle a été directrice de la vérification interne pour Flint Transfield Services, société de gestion et d'entretien des biens du secteur énergétique, et travaille aujourd'hui à Suncor Energy comme conseillère principale en amélioration des affaires.

« Le secteur pétrogazier me plaît beaucoup. Il offre les meilleures occasions à quiconque veut acquérir de nouvelles compétences et s'ouvrir à des expériences inédites. »

Elle appuie pleinement l'unification de la profession comptable au pays. « Le public va s'y retrouver plus facilement et je crois que les CMA profiteront des occasions. » ■

Jaclyn Law est rédactrice indépendante à Toronto. Voir <http://about.me/jaclynlaw>. Sur Twitter : @jaclynlaw.

Secteur : Pétrole et gaz naturel

Poste : Conseillère principale, Amélioration des affaires

Conseil le plus précieux :

« Investissez dans votre propre perfectionnement. Vous y gagnerez sur le plan personnel et professionnel. »



Colin Way

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

TD Assurance
Meloche Monnex

Découvrez pourquoi plus de 230 000 professionnels multiplient les économies

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



ou 60 000 \$ comptant*!

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.

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.