

DES STRATÉGIES À DÉCOUVRIR

www.managementmag.com



Management

JUIN-JUILLET 2010 5,50 \$

**Une stratégie de
différenciation
retardée des stocks
pour équilibrer l'offre
et la demande**

**Mesurer les coûts
environnementaux**

Rob Harding, CMA, MBA, vice-président
des finances et chef de la direction
financière, Athabasca Oil Sands Corp.

Un monde d'occasions

Après avoir exploré de nouveaux
territoires, Rob Harding constate
la valeur d'une expérience
internationale



Soyez le premier à terminer vos **cours en ligne** !

Des cours plus accessibles

Profitez de cette offre

CMA Canada offre GRATUITEMENT à ses membres les cours suivants :

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

Maintenez votre avantage concurrentiel

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

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

Améliorez vos compétences

Chacun de ces cours de CMA Canada donne droit à 9 heures-crédits FPCPP. 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[™]**

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

www.cma-canada.org/Formationenligne

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



La possibilité de changer

Les CMA ont l'habitude de porter plusieurs chapeaux. Ils accomplissent souvent des tâches qui débordent le cadre de leurs fonctions principales. Par exemple, beaucoup se rendent compte qu'ils doivent endosser le rôle de directeur du marketing ou de spécialiste des ressources humaines. Dans le présent numéro, Connie Stamper, CMA, propose des conseils d'embauche aux chefs de petites entreprises. Elle explique dans sa chronique comment le CMA qui travaille dans une entreprise n'ayant pas de service RH interne peut tout de même recruter des éléments de talent et favoriser leur épanouissement.

De nos jours, l'importance de l'environnement est largement reconnue par les entreprises, qui en tiennent compte dans leurs décisions courantes. Selon une étude de Statistique Canada datant de 2006, les entreprises canadiennes ont consacré 8,6 milliards de dollars à la protection de l'environnement, dont 44 % pour les dépenses en immobilisations et 56 % en charges d'exploitation. Or, il s'agit d'une sous-estimation due à la prépondérance des coûts « cachés ». Comme l'expliquent les auteurs Clémence Rannou et Jean-François Henri, CMA, dans leur article intitulé « La meilleure façon de mesurer les coûts environnementaux », l'un des principaux enjeux consiste à définir les coûts environnementaux. On ne peut en effet gérer que ce que l'on mesure; par conséquent, les entreprises doivent mesurer les coûts relatifs à l'environnement afin de prendre de meilleures décisions de gestion et en tirer des avantages stratégiques.

Nous vivons plus que jamais à l'ère des communications. Au travail, lorsque nous naviguons sur Internet, nous passons beaucoup de temps à envoyer de l'information. Vu l'essor fulgurant du cyberspace, entreprises et consommateurs s'enthousiasment à l'idée de voir leur façon de vivre et de travailler transformée — ce qui fait de la question de la sécurité un impératif. Sur les ordinateurs comme sur Internet, la sécurité de l'information est assurée par diverses méthodes. Une solution simple consiste à conserver l'information sensible sur des périphériques de stockage amovible comme une clé USB ou un disque dur externe, mais les formes les plus populaires de sécurité font appel au chiffrement. Par le chiffrement, on code l'information de sorte que seul l'utilisateur détenant la « clé » peut la décoder. Ce mois-ci, Jacob Stoller effectue un examen approfondi des avantages du chiffrement.

Enfin, Rob Harding, CMA, nous fait part de son cheminement de carrière à l'étranger, qui a été à la fois gratifiant et riche en rebondissements. Son histoire témoigne une fois de plus des possibilités infinies qui s'offrent aux CMA — que ce soit en faisant valoir leurs compétences et leur talent au Canada ou en s'aventurant dans de nouveaux territoires.



Andrea Civichino
Rédactrice en chef



Directrice de la publication Suzanne K. Godbehere
Vice-présidente, Marketing et communications
905 949-3106
sgodbehere@cma-canada.org

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

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

Traduction et coordination Joanne Beauchamp et Hélène Arseneault
514 878-1105

Publicité
Ventes publicitaires Dovetail Communications Inc.
30 East Beaver Creek Road
Ste. 202
Richmond Hill (Ontario)
L4B 1J2
Tél. : 905 886-6640
Télé. : 905 886-6615
www.dvetail.com

Présidente Susan A. Browne
sbrowne@dvetail.com

Responsable des ventes Beth Kukkonen
bkukkonen@dvetail.com

Chargée de compte Sarah Vassos
svassos@dvetail.com

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

Tirage et administration

Prière d'envoyer les demandes de renseignements, les avis de changement d'adresse, etc. à : Liliane Kenyon 1 877 262-6622

lkenyon@cma-canada.org

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

Exemplaires non livrés

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

CMA Management est membre de l'Office canadien de vérification de la diffusion et du Business Publications Audits International (CCAB/BPA).
Répertorié dans l'Index de périodiques canadiens.
ISSN 1490-4225. Date de parution : Juin-Juillet 2010

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

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

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

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

Pour obtenir une licence d'Access Copyright, visitez le www.accesscopyright.ca ou composez sans frais le 1 800 893-5777.

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

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

Canada



Articles de fond



16 Parfois, prendre son temps, ça rapporte

Une stratégie de différenciation retardée des stocks permet d'équilibrer l'offre et la demande.

par David M. Bukovinsky et Gregory A. Graman



20 La lumière sur les prêts assortis de conditions avantageuses

Les prêts assortis de conditions avantageuses, ou prêts subventionnés, font partie intégrante du commerce international et des mécanismes élaborés par les gouvernements pour stimuler l'exportation de biens d'équipement.

par Jacques A. Schnabel



26 La meilleure façon de mesurer les coûts environnementaux

Les coûts environnementaux représentent une large part des frais engagés par les entreprises; le premier enjeu consiste à les définir.

par Clémence Rannou et Jean-François Henri, CMA



**31 PORTRAIT
Un monde d'occasions**

Après avoir exploré de nouveaux territoires, Rob Harding, CMA, constate la valeur d'une expérience internationale.

par Arda Ocal

Chroniques

10 Ressources humaines



Conseils d'embauche pour les chefs de petites entreprises. Recruter et développer de nouveaux talents sans service interne de ressources humaines, c'est possible.
par Connie Stamper, CMA

13 Stratégies d'entreprise



La croissance inorganique. Motivation stratégique d'une fusion ou d'une acquisition.
par Matt Davies

34 Technologie de l'information



Le chiffrement : dernière ligne de défense. Il n'existe pas de système de sécurité parfait, et toutes les mesures de sécurisation, même les plus évoluées, comportent des risques de défaillance.
par Jacob Stoller

36 Perspectives planétaires



Redoutés des Canadiens, les investissements étrangers directs sont un plus. Les avantages l'emportent largement sur les inconvénients, selon une étude récente.
par John Cooper

Rubriques

6 Dans les revues

Apporter une amélioration

- Oui, vous le pouvez
- Le MBA durable

7 Échos et points de vue

Faits récents et informations utiles

- Les femmes sous-représentées au sein des conseils d'administration des sociétés canadiennes
- Manuel des prises de position de 2010 de l'IPSASB
- Étude de cas : Prendre sa carrière en main, par Peter Jeewan
- Sondage : Il faut plus d'un mois pour pourvoir à un poste en comptabilité
- L'excellence dans la fonction de contrôle au sein du secteur public



Apporter une amélioration

Oui, vous le pouvez

D'après Stacey Hanke, consultante en gestion à Chicago et auteure du livre intitulé *Yes You Can*, lorsque les gens communiquent, ils doivent être conscients de ce que les autres voient et entendent et de leur façon de réagir, que ce soit en personne, au téléphone, pendant une visite ou un argumentaire de vente, ou au moyen de la technologie.

« Ce n'est pas seulement ce que vous dites, qui compte. La manière dont vous le dites importe aussi, explique-t-elle. Si vous ne faites pas l'effort conscient de gérer votre ton, votre attitude et les mots que vous utilisez, vous risquez d'être inefficace dans la communication de votre message et de donner une fausse impression au destinataire. Le malentendu qui en résultera n'aidera pas votre cause. »

M^{me} Hanke affirme qu'on peut apprendre à communiquer efficacement, où que l'on soit. Même les communications fondées sur la technologie s'amélioreront si l'on se concentre d'abord sur l'amélioration de la méthode la plus importante : la communication en personne.

« Il ne s'agit pas de rédiger le courriel parfait, ni d'apprendre la sténographie. Supprimez les parasites de vos communications directes, et tout ce que vous faites s'améliorera de façon spectaculaire. »

Son nouveau livre est un guide pratique et complet sur la façon de parvenir à ces fins. Voici quelques-unes de ses meilleures recommandations : se sensibiliser davantage, faire plus de pauses, utiliser la puissance de la technologie judicieusement, bouger de manière à créer une impression visuelle positive, utiliser la crainte comme élément de motivation, parler moins et écouter davantage.

« Même de tout petits changements et améliorations dans la façon de communiquer peuvent être cruciaux et extrêmement utiles, ajoute-t-elle, car dans la plupart des cas, les changements graduels peuvent donner lieu à des améliorations instantanées et spectaculaires sur le plan du comportement, des communications, du rendement, du service à la clientèle, des relations, de la valorisation de la marque et des bénéfices. Les gens le remarquent immédiatement, et les résultats des changements qu'ils effectuent sont documentés de façon tangible, en fonction de ce qui se produit. »

Stacey Hanke et Mary Steinberg. AuthorHouse. ISBN-10 : 1438904436

Le MBA durable

Les entreprises durables recherchent l'équilibre entre les bénéfices, l'équité sociale et la protection de l'environnement. Bon nombre de ces entreprises chefs de file considèrent que leurs politiques environnementales font diminuer les coûts et multiplier les occasions. Giselle Weybrecht a interrogé plus d'une centaine de chefs d'entreprise et de spécialistes de l'environnement dans des sociétés de ce genre, avant de rédiger *The Sustainable MBA*.

Ce livre débute par des chapitres qui définissent, à l'intention des non initiés, la durabilité et les problèmes liés à l'environnement. Ils sont suivis de chapitres sur les « sujets principaux ». Le chapitre sur la comptabilité est banal. Par contre, les chapitres sur l'économie, le marketing, l'exploitation et le comportement organisationnel sont beaucoup plus intéressants.

Ainsi, le chapitre sur l'économie comporte une section sur l'évaluation des effets de la dégradation environnementale d'un écosystème. Cette section, comme la plupart des autres dans *The Sustainable MBA*, foisonne de références à d'autres renseignements pertinents. M^{me} Weybrecht recommande des livres portant sur l'incidence économique des dommages causés à l'environnement et fournit des liens vers des pages Web.

Le chapitre sur le comportement organisationnel se penche sur l'importance des ressources humaines (RH). Dans une entreprise sensible à l'environnement, le but des RH est de créer une culture axée sur la durabilité et de gérer l'incidence des changements écologiques en communiquant des messages écoresponsables uniformes, en recrutant les bonnes personnes et en faisant la promotion d'un milieu vert, où les employés participent et sont récompensés pour leurs gestes durables.

Le chapitre sur le marketing aborde l'écoblanchiment : pratique adoptée par des entreprises qui cherchent à acquérir une image de défenseur de l'environnement alors qu'elles provoquent des nuisances. L'une des méthodes courantes de l'écoblanchiment consiste à utiliser un emballage vert ou à attirer l'attention sur un aspect durable d'un produit qui présente par ailleurs de nombreuses autres caractéristiques nuisibles à l'environnement. L'écoblanchiment peut également se pratiquer en annonçant un produit comme « recyclable », alors qu'il n'existe aucune installation pour recycler ce genre d'article.

Une section de *The Sustainable MBA* est consacrée à l'évaluation des effets des programmes « verts ». Quelle est l'incidence du cycle de vie d'un produit? Quelle est l'évaluation du risque d'un produit qui cause une catastrophe environnementale? Quelle est la technologie nécessaire pour atténuer l'impact environnemental d'un produit? En plus de ces interrogations, l'auteure présente des questions de vérification visant l'évaluation continue de la conformité et de l'amélioration en matière d'environnement. Ces dernières sont semblables à celles qui figurent dans la section sur les processus d'affaires d'un tableau de bord équilibré.

The Sustainable MBA aborde un vaste contenu et ne fournit que très peu d'exemples concrets. Certains lecteurs pourraient souhaiter un traitement du sujet plus en profondeur. Selon *The Sustainable MBA*, il est nécessaire que davantage d'entreprises deviennent vertes, et ce livre fournit de l'information visant à les guider sur la voie de la durabilité écologique.

Giselle Weybrecht. John Wiley & Sons. ISBN : 978-0-470-74114-6
Compte rendu de Patrick Buckley, Ph. D., CMA

Échos et points de vue

Faits récents et informations utiles

Les femmes sous-représentées au sein des conseils d'administration des sociétés canadiennes



Une étude intitulée *2009 Catalyst Census: Financial Post 500 Women Board Directors* a révélé que les femmes occupaient 14 % des sièges au sein des conseils d'administration des entreprises du palmarès Financial Post 500, soit une augmentation de seulement un point de pourcentage en deux ans. Cette étude a en outre montré que près de 45 % des sociétés ouvertes ne comptent aucune administratrice.

« Les sociétés canadiennes doivent être conscientes du fait que, sur le plan concurrentiel, elles se privent de la moitié de leurs atouts lorsque, faisant fi de ce qui se passe sur le marché et au sein de la main-d'œuvre, elles négligent de nommer des femmes au sein de

leur conseil d'administration, affirme Deborah Gillis, vice-présidente de Catalyst pour l'Amérique du Nord. En 2010, l'absence de candidates féminines pour siéger au conseil est un argument qui ne tient plus.

L'étude a fait notamment les constatations suivantes :

- Les femmes n'occupaient que 10,3 % des postes d'administration au sein des sociétés ouvertes canadiennes, comparativement à 15,2 % au sein des sociétés du palmarès Fortune 500, qui sont pour la plupart cotées en bourse.
- En 2009, comme en 2007, c'était au sein des sociétés d'État que les femmes étaient le plus présentes à la table du conseil, et au sein des sociétés ouvertes où elles l'étaient le moins.
- Les sociétés fermées ont affiché la progression la plus marquée, avec une augmentation de quatre points de pourcentage (12 % en 2007 à 16 % en 2009).
- Le secteur des arts, spectacles et loisirs est celui où la représentation des femmes aux conseils d'administration était la plus forte, le secteur des mines, des carrières et de l'exploitation pétrolière et gazière occupant l'autre bout du spectre.

Selon M^{me} Gillis, les sociétés canadiennes doivent « sans tarder mettre la main sur les meilleurs éléments féminins », sans quoi ces femmes risquent de se faire courtiser par des multinationales proactives qui cherchent déjà à s'adjoindre des administratrices compétentes. « Les sociétés canadiennes et leurs recruteurs doivent agir rapidement et élargir les critères dont sont assortis les postes d'administrateur », d'ajouter Deborah Gillis.

Comme les travaux de Catalyst révèlent une forte corrélation entre la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et la performance financière des entreprises, les actionnaires — hommes et femmes — ont tout intérêt à exiger l'équité à la table du conseil, estime Catalyst.

Manuel des prises de position de 2010 de l'IPSASB

Le Conseil des normes comptables internationales du secteur public (IPSASB) a publié récemment son manuel de prises de position de 2010 (*2010 Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncements*). L'ouvrage comporte deux volumes dans lesquels on trouve toutes les prises de position actuelles de l'IPSASB, y compris 31 normes basées sur la comptabilité d'exercice et la norme de l'IPSASB sur la comptabilité de caisse. De ces normes, cinq ont été approuvées par l'IPSASB en 2009, y compris les exigences et les indications pour tous les aspects de la comptabilisation des instruments financiers, de même que pour les immobilisations incorporelles et l'agriculture.

« Ce manuel contient la seule série d'exigences et d'indications complète et d'envergure mondiale élaborée expressément à l'intention des préparateurs des états financiers du secteur public, mentionne Andreas Bergmann, président de l'IPSASB. Il constitue également une base solide pour la prochaine étape des activités du conseil, y compris l'élaboration du cadre conceptuel, un ensemble de principes qui, lorsqu'il sera achevé, servira de fondement aux activités à long terme de normalisation du conseil et assurera l'harmonisation avec les normes internationales d'information financière (IFRS) du Conseil des normes comptables internationales.

De fait, les normes de l'IPSASB sont pour une bonne part en convergence avec les IFRS pertinentes pour le secteur public depuis le 31 décembre 2008.

Il est possible de télécharger le manuel gratuitement en format PDF ou de commander un recueil auprès de l'IFAC, en consultant la page *Publications and Resources* du site de l'organisation, à l'adresse web.ifac.org/publications.

Étude de cas : Prendre sa carrière en main

par Peter Jeewan

Je vous présente Beverley Rebello, une nouvelle CMA passionnée par sa profession. La carrière de M^{me} Rebello suit une trajectoire ascendante, et pour emprunter la bonne voie et y demeurer, elle a fait appel à des agences de recrutement.

Même si elle aime jongler avec les chiffres, Beverley Rebello a opté pour le titre de CMA parce qu'elle comprend l'importance d'avoir une vue d'ensemble. À son sens, le programme d'études des CMA dosait parfaitement les cours en finances et ceux axés sur la stratégie. « Au cours de ma deuxième année d'université, je suis devenue membre étudiante et j'ai pris la parole à l'occasion d'activités de promotion du titre de CMA sur le campus de l'Université de Toronto, raconte-t-elle. Étudiante, j'ai travaillé pour deux entreprises dans le cadre de leur programme d'emplois d'été. Cette expérience m'a vraiment aidée à choisir la voie menant au titre de CMA. »

Aujourd'hui analyste financière chez Bausch & Lomb, M^{me} Rebello soutient les divisions des produits pour la vue et des produits pharmaceutiques, fournit des services d'analyse aux directeurs commerciaux de ces divisions, gère les états des résultats des activités canadiennes et contrôle les dépenses de publicité et de promotion. Elle contribue en outre à l'implantation de l'application de planification Hyperion et prépare des tableaux de bord. M^{me} Rebello a été embauchée pour fournir aux divisions commerciales un meilleur soutien en gestion et pour aider l'équipe des finances à rationaliser les processus de clôture de fin de mois.

Avant d'occuper son emploi actuel chez Bausch & Lomb, M^{me} Rebello travaillait chez Johnson & Johnson, où elle prêtait main-forte à l'équipe de logistique clients à titre d'analyste financière. « J'étais responsable des marchandises en transit, des redevances et de l'établissement du coût de revient du lancement des nouveaux produits. J'ai joué un rôle important en soutenant notre équipe dans le cadre d'une période intensive de clôture de fin de mois, laquelle a contribué à accroître grandement l'efficacité du processus. »

Plus tôt dans sa carrière, M^{me} Rebello s'était jointe au groupe de gestion financière et de gestion du rendement du cabinet de conseil Accenture. Comme consultante, elle a préparé des tableaux de bord équilibrés et dirigé de vastes projets d'amélioration des processus et de gestion du changement au sein d'organisations clientes. « J'ai été détachée chez un client en Floride pendant ma première année du Programme de leadership stratégique CMA^{MC}. Cela m'a permis d'acquérir de solides compétences en gestion du temps », poursuit-elle.

M^{me} Rebello a fait appel à une agence de recrutement pour la première fois en février 2009 lorsqu'elle a obtenu un poste con-



tractuel chez Johnson & Johnson dans le domaine des finances de la chaîne logistique. Elle a par la suite eu recours à une seconde agence, qui l'a aidée cette fois à décrocher son emploi actuel chez Bausch & Lomb.

« Dans l'ensemble, mon expérience a été très positive, commente-t-elle. Par le passé, j'essayais de m'occuper moi-même de mes recherches d'emploi, mais je me suis rendu compte qu'il était plus simple d'en confier le soin à une agence spécialisée, qui a un réseau de relations bien établi avec des employeurs. Ces agences connaissent le milieu de travail des différentes entreprises et elles comprennent bien en quoi consistent les emplois. C'est comme d'avoir quelqu'un pour vérifier les références d'un employeur éventuel. Ce serait impossible de le faire soi-même. »

M^{me} Rebello recommande aux nouveaux CMA d'avoir recours à une agence spécialisée, car la recherche d'un emploi en solo est parfois une démarche intimidante. « On ne connaît pas toujours suffisamment une entreprise ou son milieu de travail pour prendre une décision éclairée, dit-elle. Si vous faites appel à un recruteur, résistez à la tentation de faire des recherches de votre côté. Vous devez lui faire totalement confiance. » M^{me} Rebello donne les conseils suivants : 1) Faites votre propre processus de sélection. 2) Rencontrez différents recruteurs et trouvez celui qui comprend vraiment votre expérience et vos aspirations de carrière.

À moyen terme, M^{me} Rebello cherche à élargir ses compétences financières et à acquérir de l'expérience en implantation de systèmes financiers. « J'aimerais aussi mettre à profit mon expérience actuelle dans le domaine de l'amélioration des processus en obtenant ma ceinture verte Sig sigma, ajoute-t-elle. À long terme, j'aimerais accéder à un poste de gestionnaire où je pourrai appliquer des connaissances plus poussées en gestion et servir de mentor à d'autres membres de l'équipe. »

Peter Jeewan, CA, est président et chef de la direction de Lannick Group of Companies.

Sondage : Il faut plus d'un mois pour pourvoir à un poste en comptabilité

Pour un service de comptabilité au personnel déjà insuffisant, un délai de plus d'un mois pour obtenir de l'aide peut paraître une éternité. Or, selon un sondage récent de Robert Half Finance et Comptabilité, les employeurs mettent généralement plus d'un mois pour pourvoir à un poste vacant. Les directeurs financiers interrogés ont déclaré qu'il leur faut en moyenne cinq semaines pour doter un poste au sein du personnel et six semaines pour embaucher un nouveau gestionnaire ou pour pourvoir à un poste administratif dans les domaines comptable et financier.

« Avec la reprise économique, les employeurs doivent s'assurer d'avoir un niveau de dotation en personnel suffisant pour tirer parti des occasions d'affaires qui se présentent », a fait valoir Kathryn Bolt, présidente des activités canadiennes de Robert Half International. « Avec le temps, les entreprises dont les équipes ont été réduites à l'excès risquent de disperser les forces de leurs employés et de les surmener. »

Selon M^{me} Bolt, la mise en place d'un processus d'embauche efficace est essentielle au recrutement des meilleurs talents. « Les professionnels les plus recherchés ont toujours différentes options, et les entreprises doivent agir rapidement pour attirer et conserver les meilleurs candidats au sein du marché. » Voici quelques conseils pour accroître l'efficacité du processus d'embauche :

1. **Occupez-vous activement du dossier.** Ne déléguiez pas le processus d'embauche. Vous savez mieux que quiconque quelles qualités vous recherchez chez un employé. Évitez les pertes de temps ou, pis encore, les éventuelles erreurs d'embauche en participant étroitement au processus du début à la fin.
2. **Ne dérogez pas de votre stratégie.** Avant même de commencer à recevoir des curriculum vitæ, établissez une méthode permettant de les évaluer de façon uniforme. En vous servant de la description d'emploi comme point de départ, notez les principales qualités que vous recherchez chez les candidats, puis examinez chaque curriculum vitæ en y cherchant ces attributs.
3. **Obtenez de l'aide.** Des recruteurs spécialisés peuvent vous aider à cerner vos besoins. De plus, leurs réseaux vous donneront accès à des candidats que vous ne trouveriez peut-être pas autrement, y compris à des professionnels qui, sans être activement en recherche d'emploi, seraient ouverts à un changement si une occasion intéressante se présentait.
4. **Ne perdez pas de temps.** Si vous repérez des candidats prometteurs, ne remettez pas les choses à plus tard. Les employés les plus performants sont recherchés dans tous les marchés. Si vous tardez, vous risquez de perdre votre premier choix et de prolonger le processus de recrutement.

L'excellence dans la fonction de contrôle au sein du secteur public

Le lundi 10 mai 2010, des professionnels de la finance dans le secteur public, des représentants gouvernementaux ainsi que des dirigeants de l'Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) du Royaume-Uni, de CMA Canada et de ses partenaires provinciaux ont pris part à un dîner et à la cérémonie de remise du Prix d'excellence dans la fonction de contrôle — secteur public, qui en était cette année à sa deuxième édition.

Réunis au Fairmont Château Laurier, hôtel historique situé à Ottawa, les participants ont rendu hommage à l'équipe lauréate et aux finalistes et ont souligné leur apport exceptionnel à la gestion financière et à la fonction de contrôle au sein du gouvernement du Canada.

Michel Bernard, Mary-Lee Clarke et Joan Reade (équipe du projet relatif au chapitre 5970) de l'Agence du revenu du Canada ont été les lauréats de cette année. L'équipe a reçu une plaque et un don de 1 000 \$ pour l'organisme de bienfaisance ou le fonds de bourses d'études de son choix.

On a également rendu hommage à Paul J. Gauvin, FCMA, à qui l'on a attribué le Prix CMA-CIPFA pour l'œuvre de toute une carrière. M. Gauvin a été dirigeant principal des finances au sein de trois des plus grands organismes fédéraux, à savoir Emploi et Immigration Canada, Transports Canada et la Gendarmerie royale du Canada (GRC). Il a plus récemment agi comme conseiller spécial auprès du commissaire de la GRC.

Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada, et James Ralston, contrôleur général du Canada, étaient conférenciers invités dans le cadre de cette soirée. Tous deux ont traité de l'importance de l'innovation, de la mise en commun des pratiques d'excellence et du rôle de la gestion financière et de la fonction de contrôle au sein du gouvernement du Canada.





Conseils d'embauche pour les chefs de petites entreprises

Recruter et développer de nouveaux talents sans service interne de ressources humaines, c'est possible

par **Connie Stamper, CMA**

Dans les petites entreprises, les gestionnaires maîtrisent bien l'art de la jonglerie et de l'équilibrisme. Ils accomplissent souvent des tâches qui débordent le cadre de leurs fonctions principales puisqu'il n'y a personne d'autre pour les assumer. Par exemple, quand vient le temps d'embaucher du personnel, beaucoup se rendent compte qu'ils doivent endosser le rôle de spécialiste des RH en plus de celui du directeur du recrutement, car rares sont les petites entreprises qui ont un service RH interne.

Qu'il s'agisse de la rédaction de l'offre d'emploi, des entrevues d'embauche, de la définition du régime de rémunération ou de la formation du nouveau personnel, le comptable en chef d'une petite entreprise doit souvent prendre en charge tout le processus d'embauche du personnel comptable, professionnels comme employés de soutien. Les meilleurs sont des généralistes agueris qui possèdent diverses compétences en matière de RH et qui suivent de près l'évolution des pratiques et des tendances dans le domaine. Cependant, ceux dont l'expertise proprement dite est limitée, voire inexistante, décident souvent de s'improviser spécialistes en RH, en espérant avoir les qualités requises pour recruter des employés compétents et veiller à ce que ceux-ci s'intègrent vite et bien dans l'organisation.

Avant la crise financière, certaines entreprises pouvaient peut-être s'acquitter tant bien que mal du processus d'embauche, mais les choses ont changé. Aucune entreprise, quelle que soit sa taille, ne peut se permettre aujourd'hui des erreurs d'embauche. Et les dirigeants de petites entreprises doivent se montrer particulièrement prudents lorsqu'ils recrutent du nouveau personnel. Pour tirer parti d'une hausse graduelle de la demande de son produit, l'entreprise doit pouvoir compter sur la contribution immédiate de chaque employé, laquelle doit avoir une influence déterminante sur les résultats. Il suffit d'une seule recrue mal assortie au reste de l'équipe pour réduire la productivité et miner le moral de l'entreprise.



Si d'importants employeurs, petits et grands, abordent avec circonspection la question de l'embauche, ils reconnaissent cependant avoir besoin de personnel comptable capable de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies financières adaptées aux conditions actuelles du marché. Entre autres, il leur faut des employés qui les aideront à discerner les occasions de réduction de coûts tout en appuyant les efforts déployés pour tirer parti de la demande croissante.

Dans l'environnement actuel, les enjeux propres aux ressources humaines sont plus considérables, mais cela ne veut pas dire que les petites et moyenne entreprises (PME) doivent rester sur la touche parce qu'elles n'ont pas de service interne de RH. Voici, pour le directeur de la comptabilité qui exerce également les fonctions liées aux res-



sources humaines, quelques pratiques exemplaires qui l'aideront à attirer et à embaucher les professionnels comptables et financiers ainsi que les employés de soutien les plus qualifiés.

Une description de poste bien ciblée et informative

Créer ou mettre à jour une description de poste constitue une étape cruciale du processus d'embauche, hélas trop souvent sous-estimée. Comme la description de poste est la pierre angulaire de l'offre d'emploi, elle doit exposer clairement les responsabilités associées au poste à pourvoir et les attentes à l'égard de celui-ci.

Décrivez les tâches de manière que les candidats puissent visualiser leur rôle et évaluer s'ils sont en mesure de le remplir correctement. Veillez à fournir des renseignements sur les avantages sociaux, notam-

ment le régime de retraite et les mesures favorisant la conciliation travail/famille, et sur les caractéristiques distinctives de l'entreprise qui en font un milieu de travail enviable.

Une offre d'emploi bien rédigée réussira non seulement à attirer les meilleurs candidats, mais aussi à dissuader les personnes non qualifiées de poser leur candidature. Dans un marché du travail saturé, plus l'offre sera précise, plus la sélection des candidatures pertinentes par le directeur de l'embauche sera facilitée. De plus, la description du poste — qui devrait être traitée comme un document évolutif et mise à jour au besoin — servira plus tard d'outil objectif pour évaluer le rendement d'un employé.

Le profil de l'employé « idéal » pour une petite entreprise

Dans le processus d'embauche de toute organisation, il est important de déterminer les compétences techniques et l'expérience recherchée. Mais tout professionnel des RH sait qu'il est encore plus important — et ce, particulièrement au cours des entrevues — de cerner avec précision



Recommandé par 9 clients sur 10.

“Robert Half est une entreprise passionnée, qui excelle à trouver la bonne personne pour chaque poste et non pas juste quelqu'un pour occuper un bureau. Nous apprécions leur réponse rapide et l'excellence de leur suivi.”

Chef de projet,
Administration régionale des Aéroports



Robert Half®

1.800.803.8367

roberthalf.ca

© 2010 Robert Half. 0310-9005



les autres qualités que la recrue devra démontrer pour réussir dans un type donné de culture organisationnelle.

Dans la plupart des PME, les employés doivent collaborer davantage entre eux, s'acquitter de responsabilités plus variées et évoluer dans un environnement où l'on est plus sollicité que dans une grande entreprise. Or, tous ne sont pas à l'aise dans un tel milieu de travail, d'où l'importance de focaliser sur les qualités que doit posséder l'employé « idéal » pour votre entreprise. Une publication de Robert Half, intitulée *Post-Recession Leadership Strategies, A Small Business Guide to Hiring, Managing and Retaining Staff*, a isolé quelques caractéristiques idéales que l'on retrouve chez les professionnels qui s'épanouissent dans les petites organisations. Les voici.

- **Esprit d'entreprise** — Démonstre un processus de réflexion créatif et novateur, capable d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques.
- **Esprit d'équipe** — A de la facilité à collaborer de façon constructive avec ses collègues.
- **Personnalité complémentaire** — S'adapte facilement à la culture organisationnelle et affiche une attitude positive qui favorise l'entraide au sein de l'entreprise.
- **Engagement** — S'intéresse à l'entreprise dans sa globalité, démontre son engagement et comprend le lien entre l'effort individuel et la réussite organisationnelle.

Ne perdez pas de vue ces caractéristiques et les autres qualités que vous recherchez chez un employé lorsque vous examinerez

les curriculum vitæ, puis sélectionnez et interviewez les candidats, ou lorsque vous communiquerez avec les personnes mentionnées dans les références du candidat. Pendant l'entrevue, songez à inclure des scénarios hypothétiques pour mieux évaluer la façon de travailler du candidat. Par exemple, au lieu de demander à ce dernier comment il gère habituellement les tâches urgentes, mettez-le plutôt en situation : « Supposons que vous travaillez sur un projet prioritaire pour un directeur et qu'un autre vous demande votre aide pour une tâche urgente, que feriez-vous? »

Un soutien qui se poursuit après l'orientation initiale

Les spécialistes de l'embauche savent que la formation donnée au nouvel employé dans les premières semaines de son entrée en fonction joue un rôle déterminant dans la capacité de ce dernier non seulement de s'acclimater à son emploi, mais aussi de s'y épanouir et de trouver sa place dans l'entreprise. Voilà pourquoi parmi les meilleurs employeurs, toutes tailles confondues, nombreux sont ceux qui ne se limitent plus à la période de formation habituelle, mais s'engagent dans un processus d'accueil et d'intégration qui se veut plus approfondi. Par ce processus, l'entreprise en fait plus pour s'assurer que le nouvel employé devienne un membre du personnel productif et satisfait; elle ne remplace pas l'orientation standard, mais la prolonge.

Il s'agit de faire un suivi très tôt après l'orientation, puis périodiquement, en demandant à l'employé s'il comprend bien son travail ainsi que les pratiques et politiques s'y rapportant, et surtout, en lui démontrant qu'il est appuyé et apprécié. Le processus d'intégration peut comprendre de la formation, des étapes clés, des programmes de mentorat et des rencontres interactives. Pour augmenter les chances de succès du nouvel employé, vous ou son supérieur immédiat pouvez prévoir des rencontres à des moments charnières, établis en fonction de la complexité et de la variété des tâches.

Les dirigeants des petites entreprises qui doivent assumer les fonctions de directeur du recrutement et de spécialiste des ressources humaines se sentent parfois dépassés. Mais en décrivant le poste avec précision, en déterminant les caractéristiques que le candidat doit posséder pour réussir dans votre organisation et en assurant un suivi régulier des progrès du nouvel employé, vous serez à même de bâtir une équipe talentueuse, capable de soutenir la concurrence. En adoptant une approche bien réfléchie en matière d'embauche, vous favoriserez vos chances de sélectionner des candidats qui deviendront des employés satisfaits et fidèles. ■

Connie Stamper, CMA, est directrice de succursale chez Robert Half International.

CMA Management

Groupe de réflexion éditorial

Anthony Atkinson, PHD, FCMA
Professeur
Université de Waterloo
Waterloo (Ontario)

Pierre-Jean Dion, M.Sc., FCMA, CRHA
Vice-président, Optima
Management inc., administrateur,
Fondation de recherche
de CMA Canada
Montréal (Québec)

Clare Isman, FCMA
Sous-ministre de
l'Enseignement supérieur,
de l'Emploi et du Travail
Regina (Saskatchewan)

John Mould, FCMA
Ombudsman
Banque HSBC Canada
Vancouver (Colombie-
Britannique)

Todd Scaletta, FCMA
Directeur, Gestion du savoir
CMA Canada

Ramesh Swamy, CMA
Directeur principal, Deloitte
Conseils financiers
Los Angeles (Calif.)

Darcy Verhun, MBA, CMC, FCMA
Associé, Conroy Ross Partners
Calgary (Alberta)



La croissance inorganique

Motivation stratégique d'une fusion ou d'une acquisition



par Matt Davies

La plupart des entreprises révisent leur plan stratégique chaque année. C'est à cette occasion que les membres du conseil d'administration et les hauts dirigeants doivent dresser le bilan de la situation et valider, ou réaffirmer, l'orientation future de l'entreprise. Dans le cadre du processus de planification stratégique, l'équipe de direction doit évaluer avec réalisme si l'entreprise est en mesure d'atteindre ses objectifs de croissance de façon organique. Si elle détermine que l'entreprise risque d'avoir du mal à réussir, elle peut envisager des options de croissance inorganique, comme une fusion ou une acquisition. Plusieurs raisons pourraient inciter une société à entreprendre une telle opération : par exemple, la volonté de se protéger face à un nouveau concurrent ou une nouvelle technologie, ou de se diversifier en pénétrant dans un nouveau secteur géographique ou un nouveau marché.

Selon Chris Zook, l'auteur de *Profit from the Core*, l'échec des stratégies de croissance résulte souvent directement d'une diversification mal arrimée avec les activités fondamentales de la société. Il a donc examiné trois stratégies visant à mettre à profit les activités fondamentales : 1) raffermir et développer les activités fondamentales de façon optimale; 2) prendre de l'expansion dans des segments contigus pertinents, venant renforcer les activités fondamentales; et 3) modifier ou redéfinir les activités fondamentales. Par

conséquent, les entreprises qui envisagent des options de croissance inorganique ont souvent intérêt à se pencher sur la classification des stratégies de croissance de Zook pour justifier une opération de fusion ou d'acquisition.

Par contre, l'approche présentée par W. Chan Kim et Renée Mauborgne dans *Stratégie Océan Bleu* ne porte pas spécifiquement sur les regroupements d'entreprises; les auteurs recommandent aux sociétés de créer un « océan bleu », soit un créneau vierge de toute concurrence pour instaurer une crois-

Que vous considériez l'approche de Zook ou la stratégie Océan Bleu de Kim et Mauborgne, il importe que les dirigeants de l'entreprise puissent formuler clairement leur vision et la motivation stratégique de toute activité de fusion ou d'acquisition. Voici un aperçu des raisons pouvant justifier une fusion ou une acquisition :

- Défendre sa position concurrentielle sur un segment de marché ou auprès d'un client particulier.
- Se diversifier en pénétrant un nouveau marché ou une nouvelle région géographique.
- Accéder à de nouveaux clients ou partenaires.
- Acquérir des produits ou services nouveaux ou complémentaires.
- Acquérir un nouveau savoir-faire ou de nouvelles capacités.
- Réduire le délai de mise en marché (d'un produit ou service).
- Améliorer le taux d'innovation de l'entreprise en acquérant de nouvelles technologies ou formes de propriété intellectuelle.
- Prendre le contrôle d'un fournisseur (intégration en amont).
- Positionner l'entreprise de façon à tirer profit d'un regroupement sectoriel.



sance rentable. Ainsi, selon la stratégie Océan Bleu, dans le contexte d'une fusion ou d'une acquisition, une entreprise pourrait agir stratégiquement par voie d'acquisition en allant au-delà de ses activités fondamentales. En vertu de cette approche, il convient de regarder au-delà des frontières traditionnelles pour créer un océan bleu. En ce qui concerne la croissance inorganique, les entreprises pourraient examiner d'autres secteurs d'activité ou d'autres segments stratégiques de leur secteur afin de repérer des candidats susceptibles de leur offrir de meilleures possibilités de croissance rentable.

Une fois la motivation stratégique définie, l'entreprise peut concentrer ses efforts sur la sélection des candidats (ou entreprises cibles) correspondant à ses objectifs de croissance. Pour restreindre la liste des candidats, plusieurs facteurs sont à prendre en considération : les produits d'exploitation, la part de marché, l'emplacement géographique et les marchés cibles, les principaux clients et partenaires, la compatibilité de la gamme des produits ou services, la technologie, la propriété intellectuelle et, dans la mesure du possible, la compatibilité des cultures. Bien que la liste ne soit pas exhaustive, les facteurs susmentionnés constituent un premier filtre afin de réduire le nombre des candidats potentiels et de retenir seulement les plus valables. L'entreprise peut ensuite passer ces derniers en revue en tentant, par exemple, d'établir un classement qui lui permettra de sélectionner une entreprise cible.

La prochaine étape consiste à communiquer avec l'entreprise cible (directement ou en faisant appel à un intermédiaire) pour déterminer si une fusion ou une acquisition est réalisable. En supposant que l'entreprise cible soit intéressée, l'entreprise acheteuse amorce le contrôle préalable. Ce processus lui donne l'occasion de confirmer si l'entreprise cible répond ou non à la motivation stratégique et aux objectifs de croissance. Il importe également que l'entreprise acheteuse recueille des informations sur les opérations comparables récentes avant de négocier une entente.

Il arrive qu'à l'issue du contrôle préalable, l'entreprise acheteuse décide de ne pas procéder à la fusion ou à l'acquisition. Cependant, si elle choisit d'aller de l'avant avec la candidate cible,

il s'agit alors de négocier et d'en arriver à une entente. Pendant les négociations, l'entreprise acheteuse peut décider de faire part de sa motivation stratégique à l'entreprise cible pour faciliter l'opération et convenir de l'orientation future de la nouvelle entité.

Une fois l'entente conclue, il importe que l'entreprise acheteuse rappelle, tout au long du processus d'intégration, la motivation stratégique de l'opération à l'équipe chargée de l'intégration, de façon à ce que chaque activité d'intégration soit axée sur la réalisation des synergies prévues et la maximisation des avantages pour toutes les parties prenantes.

Il faut toujours peser le pour et le contre des options de croissance organique et inorganique. Et quand une entreprise décide de réaliser une fusion ou une acquisition, il est important que ses dirigeants définissent clairement la motivation stratégique de l'opération et choisissent la bonne entreprise cible, au juste prix, pour maximiser les probabilités d'atteindre les objectifs de croissance. ■

Matt Davies, CMC, FLMI, est vice-président, expansion de l'entreprise, d'une société technologique mondiale. Diplômé de l'Université d'Ottawa, il a suivi le programme de formation des cadres de la Wharton School sur les fusions et acquisitions, et occupé divers postes à Akara Corporation, Deloitte Consulting et Andersen Consulting.

Critères de sélection

Géographiques

- Faciliter l'entrée sur de nouveaux marchés géographiques — expansion mondiale
- Proximité des bureaux ou installations actuels
- Aspects liés à une fusion ou acquisition transfrontalière

Financiers

- Produits d'exploitation et marge (taille de l'entreprise)
- Proximité des bureaux ou installations actuels
- Synergies des produits et possibilités de réaliser des économies
- Avantages fiscaux

Secteur d'activité et marché

- Faciliter l'entrée sur de nouveaux marchés
- Cibler un marché en plein essor
- Positionner l'entreprise en vue d'un regroupement sectoriel
- Favoriser le maintien ou l'accroissement de la part de marché

Clients et partenaires

- Accès à de nouveaux clients, réseaux ou partenaires technologiques
- Consolidation des comptes existants

Produits et services

- Accès à des produits ou services nouveaux ou complémentaires

Technologie et propriété intellectuelle

- Accès à de nouvelles technologies ou formes de propriété intellectuelle

Fourniture (intégration en amont)

- Prise de contrôle d'un fournisseur

Ressources humaines

- Compatibilité des cultures
- Accès à de nouvelles compétences ou connaissances spécialisées

Découvrez comment mettre en œuvre des pratiques reconnues dans le milieu des affaires grâce aux politiques de comptabilité de management de CMA Canada

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

Les membres de CMA Canada peuvent télécharger les PCM gratuitement :



www.cma-canada.org/fondation



Comptables
en management
accrédités^{MC}





Parfois, prendre son temps, ça rapporte

Une stratégie de différenciation retardée des stocks permet d'équilibrer l'offre et la demande.

par David M. Bukovinsky et Gregory A. Graman

Entrez dans n'importe quel magasin où l'on vend de la peinture et vous remarquerez deux choses : d'une part, le nombre de couleurs disponibles semble augmenter de façon exponentielle; d'autre part, les couleurs ne sont mélangées qu'une fois que le client en fait la demande. Les détaillants de peinture savent depuis longtemps que reporter l'achèvement d'un produit constitue un moyen fort efficace de contrôler les coûts lorsque la demande est très incertaine. Terminer le produit seulement lorsqu'on le commande et le faire le plus tardivement possible peut réduire les coûts du stockage et de rupture de stocks.

Différenciation retardée vs stratégies de constitution de stocks et de fabrication sur commande

Le modèle de constitution de stocks est basé sur la fabrication d'un éventail de produits en quantités suffisantes pour répondre à la demande prévue des clients; il vise la réduction des coûts de rupture de stocks. La production a généralement lieu dans une ou quelques usines centralisées, permettant ainsi des économies d'échelle, et les stocks sont entreposés ou envoyés à des centres de distribution en attendant les commandes des clients. Les désavantages de cette méthode sont les coûts de possession élevés et le risque de se retrouver avec de grandes quantités d'inventus.

Le modèle de fabrication sur commande, ou juste-à-temps, a pour objectif la diminution des coûts du stockage. Le fait de fabriquer les produits seulement après la réception des commandes réduit la dépendance à l'égard des prévisions. Son avantage principal est d'atténuer le risque lié aux inventus, mais la quantité limitée de produits finis pouvant être livrés rapidement aux clients entraîne des coûts de rupture de stocks supplémentaires. La fabrication sur commande élimine aussi certains des avantages de la production en série puisque les biens sont souvent davantage personnalisés et fabriqués en petits lots.

La stratégie de différenciation retardée se situe entre ces deux modèles. En retardant aussi longtemps que possible un grand nombre de processus, elle permet au fabricant de produire un bien en série tout en n'y mettant la touche finale que lorsque la commande est reçue. Il faut alors faire des compromis au chapitre des coûts. Les avantages ainsi que les coûts potentiels dépendent de la façon dont la différenciation retardée est effectuée.

La différenciation retardée à l'étranger comporte aussi des inconvénients. Même si la main-d'œuvre est moins chère, il peut être difficile de trouver des travailleurs ayant les compétences requises.

La différenciation retardée peut s'appliquer à l'étiquetage, le principal avantage étant la réduction des stocks de produits finis à entreposer. Le fabricant peut conserver un petit stock de produits « génériques » non étiquetés au lieu de stocks de chacune des marques du produit. Cette méthode permet notamment d'atténuer le risque d'invendus causés par des prévisions trop optimistes de la demande, de raccourcir le délai d'exécution, car il n'est pas nécessaire de produire les biens à partir de zéro, et d'éviter de devoir enlever et remettre des étiquettes lorsque la demande est surévaluée pour une marque ou sous-évaluée pour une autre. En revanche, cette méthode accroît les coûts et la complexité de la fabrication, étant donné que l'étiquetage ne fait plus partie intégrante du processus de production. Les biens doivent plutôt être entreposés temporairement avant de passer au processus d'étiquetage le moment venu, ce qui nécessite plus de manutention et réduit l'efficacité. Ce problème s'aggrave si l'étiquetage s'effectue dans

des installations décentralisées puisque le processus doit être répété chaque fois. Les coûts de rupture de stocks et un délai d'exécution plus long constituent d'autres désavantages. Le manque de biens pré-étiquetés signifie que les commandes des clients ne peuvent être exécutées immédiatement à même les stocks; l'attente qui en découle pour le client peut parfois être importante.

La différenciation retardée à l'étape de l'emballage peut permettre encore plus d'économies. Elle évite les prévisions erronées de la demande pour différentes tailles d'emballages ou différentes marques et réduit les coûts de stockage, le produit étant entreposé en vrac jusqu'à ce que la demande des diverses tailles d'emballages nécessaires soit connue. Ainsi, l'espace d'entreposage requis et les frais d'expédition diminuent, puisque le produit peut être livré en vrac et emballé à un centre de distribution à proximité du client. Cette méthode présente les mêmes inconvénients que la différenciation retardée à l'étape de l'étiquetage : il faut interrompre le processus de fabrication pour entreposer ou expédier un produit en vrac, puis le reprendre pour effectuer l'emballage et l'étiquetage. Des économies d'échelle sont perdues si de nombreuses installations d'emballage sont utilisées et le délai d'exécution des commandes est plus long par rapport à un système de constitution de stocks.

La différenciation retardée peut aussi s'appliquer aux processus d'assemblage intermédiaires ou finaux, et ce, jusqu'à la réception des commandes. Les avantages et les désavantages sont semblables à ceux des méthodes décrites précédemment : coûts de possession, coûts de rupture de stocks, etc. De longs délais d'assemblage peuvent entraîner la perte de commandes; dans d'autres cas, le délai d'exécution peut être réduit, surtout si l'assemblage final s'effectue dans une installation située près du client au lieu d'une installation centralisée et éloignée, le temps d'expédition du produit annulant le temps requis pour l'assemblage. Les installations décentralisées d'assemblage final assurent un délai de livraison court, mais entraînent des coûts supplémentaires en raison du dédoublement d'équipements et d'efforts, la perte d'économies d'échelle, etc. La décentralisation peut aussi réduire les coûts de transport étant donné que l'expédition de composantes non assemblées vers des installations de distribution ou d'assemblage coûte généralement moins cher que l'expédition de produits finis à des clients.

La différenciation retardée à l'étape de la fabrication est particulièrement avantageuse lorsque les matériaux courants sont facilement accessibles et que les clients se trouvent près d'installations décentralisées. Les économies portent principalement sur le transport et l'entreposage des matériaux et des produits finis. La proximité des matériaux nécessaires réduit les coûts de transport et le besoin de constituer des stocks importants, celle des clients diminue la distance de livraison des produits finis. Cette méthode entraîne elle aussi la perte d'économies d'échelle et accroît les coûts de fabrication, car il faut fabriquer de petits lots dans de nombreux endroits.

Bibliographie/Ressources additionnelles

Lee, Hau et Corey Billington, « Designing Products and Processes for Postponement » dans *Management of Design: Engineering and Management Perspectives*, S. Dasu et C. Eastman (éditeurs), Kluwer Academic Publishers, Norwell, Massachusetts, 1994, p. 105-122.

Zinn, Walter, « Should You Assemble Products Before an Order is Received? », *Business Horizons*, 33, 1990, p. 70-73.

Zinn, Walter et Donald J. Bowersox, « Planning Physical Distribution with the Principle of Postponement », *Journal of Business Logistics*, 9, 1988, p. 117-136.

La mise en place d'une stratégie de différenciation retardée peut donner lieu à des coûts importants selon l'ampleur qu'on veut donner à la stratégie. Ces coûts peuvent découler des changements dans la conception d'un produit, les installations de production, les réseaux de fournisseurs et de distribution, etc. Ils peuvent devenir considérables, voire prohibitifs au regard des avantages potentiels.

À propos de la délocalisation

La distribution à l'échelle mondiale des produits accroît les possibilités de différenciation retardée. Le risque de prévisions erronées augmente lorsque les entreprises doivent répondre à des besoins propres à un pays, notamment l'étiquetage dans la langue nationale, le contenu local, etc. Des réseaux commerciaux plus étendus signifient des coûts plus élevés pour équilibrer les stocks au moyen de l'expédition à partir de marchés où ils sont excédentaires vers d'autres où ils sont insuffisants. Une bonne stratégie de différenciation retardée peut atténuer certains de ces problèmes.

L'expédition de produits génériques ou en vrac vers des marchés étrangers, l'étiquetage ou l'emballage s'effectuant une fois la demande locale connue, diminue le risque de prévisions erronées. Le fabricant attend de savoir quelle sera la destination finale du produit avant d'en assurer la « localisation » à l'aide de manuels, de blocs d'alimentation, etc.

La différenciation retardée à l'étranger peut se traduire par de nombreuses économies, le plus souvent au chapitre de la main-d'œuvre. Pour les entreprises nord-américaines en particulier, la main-d'œuvre coûte beaucoup moins cher à l'étranger. Les coûts de transport peuvent aussi être réduits étant donné que le volume des produits en vrac ou des composantes est souvent plus petit que les produits finis. Il est même possible de réaliser davantage d'économies si les matériaux proviennent du pays de destination ou d'un endroit proche. Les droits d'importation des produits non finis ou de leurs composantes peuvent être inférieurs à ceux des produits finis, et le fait de fabriquer ou d'assembler un produit dans le pays de destination facilite la conformité avec les lois sur le contenu local.

La différenciation retardée à l'étranger comporte aussi des inconvénients. Même si la main-d'œuvre est moins chère, il peut être difficile de trouver des travailleurs ayant les compétences requises. L'établissement à l'étranger d'installations où mettre la touche finale aux produits peut coûter cher, tout comme l'administration d'activités décentralisées à l'extérieur du pays, sans compter que des économies d'échelle sont perdues. L'atteinte à la réputation de l'entreprise qui transfère des emplois « locaux » à l'étranger constitue un dernier coût difficile à mesurer.

Votre entreprise a-t-elle besoin d'une stratégie de différenciation retardée?

Ce ne sont pas toutes les entreprises qui ont besoin d'une stratégie de différenciation retardée, et ce ne sont pas toutes les stratégies de différenciation retardée qui conviennent aux

entreprises qui décident d'en adopter une. La demande incertaine vient en tête de liste des raisons justifiant le recours à une telle stratégie, puisque l'incertitude aggrave le risque de rupture de stocks et la solution consistant à produire des stocks considérables pour compenser ce risque accroît les coûts de stockage. La valeur des stocks doit aussi être prise en compte : il peut être plus avantageux d'adopter une stratégie de différenciation retardée si les produits ont une valeur élevée, plutôt que faible.

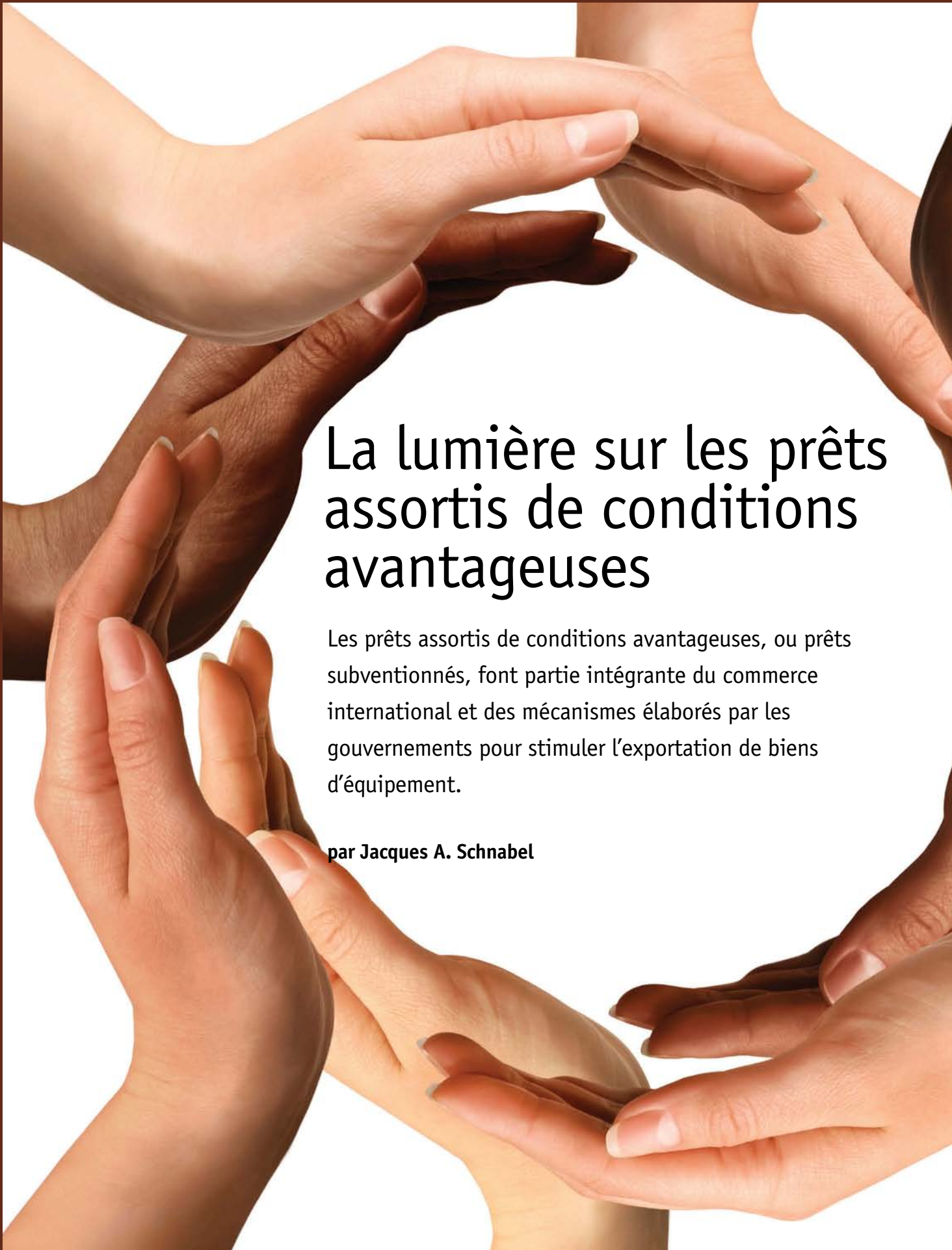
La différenciation retardée au niveau de l'étiquetage peut s'avérer utile pour des entreprises qui vendent des produits sous plusieurs marques, dans plusieurs langues, ou dont les ventes fluctuent considérablement d'une marque à l'autre. La différenciation retardée à l'étape de l'emballage est préférable lorsque le produit est vendu dans des emballages de plusieurs tailles et que les ventes sont difficiles à prévoir d'une taille à l'autre.

La différenciation retardée au niveau de l'étiquetage peut s'avérer utile pour des entreprises qui vendent des produits sous plusieurs marques, dans plusieurs langues, ou dont les ventes fluctuent considérablement d'une marque à l'autre.

La différenciation retardée à l'étape de l'assemblage peut profiter aux entreprises dont les produits partagent des composantes similaires mais sont différenciés lors de l'assemblage final ou dont la taille du produit final dépasse largement celle des composantes non assemblées. La différenciation retardée à cette étape convient pour les produits créés à partir de matériaux facilement accessibles, trop volumineux ou trop chers pour être expédiés. Il est plus avantageux de fabriquer un produit près du client lorsque les matériaux nécessaires sont accessibles que d'expédier des produits finis.

Les fabricants cherchent à équilibrer les coûts de stockage et de rupture de stocks, un problème qui s'aggrave lorsqu'il est difficile de prévoir la demande. Une stratégie de différenciation retardée leur permet de retarder l'achèvement de la production en cours jusqu'à ce que la demande pour les différents produits soit connue. Même si cette stratégie implique l'abandon d'économies d'échelle en échange de déséconomies de gamme, sa mise en application prudente peut donner lieu à des économies importantes et à une plus grande satisfaction des besoins des clients. ■

David M. Bukovinsky, Ph. D., CPA (inactif), est professeur agrégé du département de comptabilité, au Raj Sooin College of Business de la Wright State University. Gregory A. Graman, Ph. D., est professeur adjoint de gestion des opérations, à la School of Business and Economics de la Michigan Technological University.



La lumière sur les prêts assortis de conditions avantageuses

Les prêts assortis de conditions avantageuses, ou prêts subventionnés, font partie intégrante du commerce international et des mécanismes élaborés par les gouvernements pour stimuler l'exportation de biens d'équipement.

par Jacques A. Schnabel



En août 2009, le gouvernement du Canada, par l'intermédiaire d'Exportation et développement Canada, a accordé un prêt subventionné de 173 millions de dollars à Scandinavian Airlines System (SAS) en vue de l'achat de huit avions du constructeur aéronautique canadien Bombardier Inc. L'attrait et la disponibilité des prêts assortis de conditions avantageuses sont à l'origine du différend portant sur les subventions au commerce international qui, depuis une dizaine d'années, oppose Bombardier à Embraer (Empresa Brasileira de Aeronáutica SA), son principal concurrent sur le marché des jets de transport régional. De nombreux autres pays offrent des prêts subventionnés similaires par l'entremise de leurs organismes d'aide à l'exportation, notamment l'Export-Import Bank des États-Unis, l'Export-Import Bank du Japon, l'Export Finance and Insurance Corporation de l'Australie et la Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur (COFACE) de France.

Dans la foulée de la crise financière déclenchée par les prêts hypothécaires à risque, les prêts subventionnés sont devenus une mesure budgétaire importante utilisée par les gouvernements pour relancer leurs économies dévastées, comme en témoigne l'octroi de tels prêts en 2009 par le gouvernement du Canada à General Motors, à Chrysler et à Air Canada au moyen du Compte du Canada. Des prêts similaires, quoique à beaucoup plus petite échelle, ont été consentis récemment par le gouvernement fédéral à des éleveurs de porcs pour pallier les difficultés attribuables à la forte appréciation du dollar canadien, aux nouveaux règlements américains sur l'étiquetage du pays d'origine des produits et au virus de la « grippe porcine ».

Les prêts assortis de conditions avantageuses jouent un rôle essentiel dans le domaine de l'aide au développement international. Même s'il est peu probable que des entreprises canadiennes obtiennent directement ce type de financement, elles peuvent faire partie de consortiums qui en bénéficient.

Une mesure appelée VANpaca, pour valeur actualisée nette (VAN) du prêt assorti de conditions avantageuses, permet d'évaluer la richesse créée pour les propriétaires d'une société grâce à un tel prêt. Ce concept a été adapté de la valeur actualisée nette (VAN) classique qui sert à évaluer les projets d'investissement en fonction de l'augmentation de la valeur de marché de la société qu'ils génèrent. Toutefois, si la VAN est axée sur les investissements, la VANpaca cible les occasions de financement.

Cette mesure est appliquée initialement au financement subventionné libellé en dollars canadiens (ou dans la monnaie nationale de la société emprunteuse), puis aux prêts subventionnés libellés en devises. Les prêts qui comportent des structures de remboursement différentes sont visés eux aussi.

Une mesure de la création de valeur découlant du prêt assorti de conditions avantageuses

Tous les prêts prévoient le paiement des intérêts et le remboursement du capital, la somme de ces versements étant désignée comme le service de la dette. Contrairement au remboursement du capital, les paiements des intérêts constituent une charge déductible d'impôts.

La VAN_{paca} correspond à la valeur actualisée de l'écart entre deux paiements au titre du service de la dette associés à un financement initial S. Elle mesure l'écart entre la valeur actualisée des paiements après impôts au titre du service de la dette d'un prêt ordinaire non subventionné d'un montant S à un taux d'intérêt T_{ns} et les paiements après impôts pour le service de la dette d'un prêt subventionné d'un montant S à un taux d'intérêt avantageux T_a. Le taux d'actualisation T_{ns} est utilisé dans tous les calculs de la valeur actualisée.

NS représente le montant de financement que la société aurait obtenu d'une source offrant un prêt non subventionné (par exemple, une banque) si elle lui versait les mêmes paiements associés au service de la dette que dans le cadre du prêt assorti de conditions avantageuses. On détermine NS en calculant la valeur actualisée des paiements de service de la dette du prêt assorti de conditions avantageuses à l'aide du taux d'actualisation T_{ns}. Enfin, il faut tenir compte de la valeur actualisée de l'avantage fiscal perdu au titre des intérêts (VAAFPI), du fait que la société contracte un prêt subventionné à taux d'intérêt réduit au lieu d'un prêt non subventionné portant intérêt à un taux supérieur. En d'autres termes, comme les intérêts sont moins élevés dans le cas d'un prêt subventionné, les économies d'impôts attribuables à la déduction fiscale des paiements d'intérêts diminuent par le fait même.

On peut facilement établir que la VAN_{paca} représente la somme de deux effets, soit celui de la période initiale mesuré grâce à (S-NS) et celui de la période suivante mesuré à partir de la VAAFPI. L'effet de la période initiale mesure

le financement supplémentaire obtenu par la société au moment de contracter le prêt, du fait qu'elle souscrit un prêt subventionné au lieu d'un prêt non subventionné, si les paiements de service de la dette sont maintenus constants. L'effet de la période suivante mesure la valeur actualisée de l'économie d'impôts perdue au titre des intérêts après la souscription du prêt assorti de conditions avantageuses.

À partir de l'analyse qui précède, nous pouvons établir la formule suivante pour déterminer la valeur ajoutée pour l'emprunteur dans le cadre d'un prêt assorti de conditions avantageuses :

$$\text{VAN}_{\text{paca}} = (S - \text{NS}) - \text{VAAFPI} \quad (1)$$

Les trois sections suivantes illustrent cette formule à l'aide de chiffres dans le cas de prêts comportant diverses structures. Nous examinerons tout d'abord un prêt libellé en dollars canadiens dont le remboursement du capital est effectué au moyen de versements annuels égaux. Nous analyserons ensuite un prêt libellé en livres sterling exigeant des paiements annuels égaux au titre du service de la dette.

Prêt assorti de conditions avantageuses libellé en dollars canadiens

Imaginons qu'une société canadienne obtient un prêt de 1 000 000 \$ à un taux avantageux de 6 %, soit deux points de pourcentage de moins que le taux non subventionné de 8 % dont sont assortis ses emprunts habituels. Le capital du prêt doit être remboursé au moyen de versements annuels égaux sur une période de quatre ans. La société est assujettie à un taux d'imposition de 40 %.

Les paiements du service de la dette associés à ce prêt subventionné sont présentés dans le tableau 1.

Le montant du prêt, soit S, s'élève à 1 000 000 \$. Le montant du prêt non subventionné, soit NS, que la société obtiendrait si elle versait les mêmes paiements au titre du service de la dette que ceux figurant dans la dernière colonne du tableau, correspond simplement à la valeur de ces

Tableau 1

Année	Capital au début de l'année	Remboursement du capital	Paiement des intérêts	Paiement du service de la dette
1	1 000 000	250 000	60 000	310 000
2	750 000	250 000	45 000	295 000
3	500 000	250 000	30 000	280 000
4	250 000	250 000	15 000	265 000

Tableau 2

Année	Capital au début de l'année	Remboursement du capital	Paiement des intérêts	Paiement du service de la dette
1	1 000 000	250 000	80 000	330 000
2	750 000	250 000	60 000	310 000
3	500 000	250 000	40 000	290 000
4	250 000	250 000	20 000	270 000

paiements du service de la dette actualisée au taux de 8 %, soit le coût du prêt non subventionné de la société. NS est donc égal à 957 008 \$. L'effet de la période initiale de ce prêt assorti de conditions avantageuses étant de 42 992 \$, le prêt subventionné permet à la société d'obtenir un financement supplémentaire de 42 992 \$.

Pour calculer la VAAFPI, nous avons besoin des paiements du service de la dette associés à un prêt non subventionné de 1 000 000 \$ à un taux d'intérêt de 8 %, qui figurent dans le tableau 2.

Le tableau ci-dessous montre l'écart entre les paiements des intérêts du prêt assorti de conditions avantageuses et ceux du prêt non subventionné.

Année	Écart entre les paiements des intérêts
1	20 000
2	15 000
3	10 000
4	5 000

Si l'on actualise ces écarts entre les paiements des intérêts à un taux de 8 % et si l'on multiplie ces valeurs actualisées par le taux d'imposition de 40 %, la valeur actualisée des avantages fiscaux perdus au titre des intérêts, soit VAAFPI, en raison du prêt assorti de conditions avantageuses, se chiffre à 17 197 \$. À l'aide de la formule (1), nous pouvons calculer la valeur créée par ce prêt, ou sa VANpaca, qui équivaut à 42 992 \$ - 17 197 \$, soit 25 795 \$.

Prêt assorti de conditions avantageuses et libellé en devises : analyse en devises

Dans la section précédente, nous avons examiné un prêt assorti de conditions avantageuses libellé dans la monnaie nationale, soit le dollar canadien. Dans la présente section

ainsi que la suivante, nous nous pencherons sur un prêt assorti de conditions avantageuses libellé en devises. Imaginons la même société canadienne que celle de la section précédente, mais supposons maintenant qu'elle contracte un prêt en livres sterling (£) dont le montant du capital est de 600 000 £ à un taux d'intérêt avantageux de 7 %. Contrairement au prêt analysé dans la section précédente, celui-ci prévoit des paiements annuels constants au titre du service de la dette sur sa durée de quatre ans. Quelle est la valeur créée pour les propriétaires de la société grâce à ce prêt?

Pour répondre à cette question, il faut en premier lieu déterminer la VANpaca comme dans la section précédente, tous les calculs étant maintenant en £. La VANpaca obtenue en £ doit ensuite être convertie en dollars canadiens.

Nous devons tout d'abord estimer un paramètre essentiel, soit le coût du prêt non subventionné libellé en £, ou Tns, car il s'agit du taux d'actualisation utilisé dans les calculs de la valeur actualisée. Pour ce faire, la société en question peut consulter son banquier. Or, il est également possible de déduire le Tns en £ à partir du Tns en dollars canadiens de la section précédente, soit 8 %, et l'on peut supposer que les marchés des capitaux exigent pour les emprunts de la société libellés dans une autre monnaie le même taux de rendement réel, c'est-à-dire le taux de rendement ajusté en fonction de l'inflation. En finance internationale, cette notion est appelée la parité des taux d'intérêt réels. Supposons que le taux d'inflation est de 2 % au Canada et de 3 % au Royaume-Uni. Si l'on applique le principe de la parité des taux d'intérêt réels, l'équation suivante permet de calculer X, soit le coût supposé du prêt non subventionné de la société libellé en £.

$$\frac{1 + 8\%}{1 + 2\%} = \frac{1 + X}{1 + 3\%} \quad (2)$$

La valeur du terme gauche de l'équation (2) correspond à 1 plus le taux de rendement réel d'un prêt non subventionné en dollars canadiens, tandis que celle du terme droit équivaut

Année	Capital au début de l'année	Remboursement du capital	Paiement des intérêts	Paiement du service de la dette
1	600 000 £	135 137 £	42 000 £	177 137 £
2	464 863 £	144 596 £	32 540 £	177 137 £
3	320 267 £	154 718 £	22 419 £	177 137 £
4	165 548 £	165 548 £	11 588 £	177 137 £

Année	Capital au début de l'année	Remboursement du capital	Paiement des intérêts	Paiement du service de la dette
1	600 000 £	131 087 £	54 353 £	185 440 £
2	468 913 £	142 962 £	42 478 £	185 440 £
3	325 950 £	155 913 £	29 527 £	185 440 £
4	170 037 £	170 037 £	15 403 £	185 440 £

Année	Écart entre les paiements des intérêts
1	12 353 £
2	9 938 £
3	7 109 £
4	3 815 £

à 1 plus le coût réel d'un prêt non subventionné en £. Si on résout l'équation (2) pour déterminer X, qui représente le Tns en £ de la société, on obtient 9,1 %, soit le taux d'actualisation qui sera utilisé dans tous les calculs de la valeur actualisée de la présente section.

Les paiements du service de la dette associés à ce prêt subventionné sont présentés dans le tableau 4.

Si S, le montant de financement obtenu, équivaut à 600 000 £, NS, la valeur des paiements du service de la dette de la dernière colonne du tableau actualisée au taux d'intérêt de 9,1 %, correspond à 573 134 £. Ce montant représente le financement que la société obtiendrait auprès d'une banque qui exigerait le taux d'intérêt d'un prêt non subventionné de 9,1 % si la société effectuait les mêmes paiements associés au service de la dette. Par conséquent, le financement supplémentaire obtenu par la société, ou l'effet de la période initiale de cet emprunt assorti de conditions avantageuses, équivaut à 600 000 £ - 573 134 £, soit 26 866 £.

Année	Valeur prévue de £ en dollars canadiens
0	1 179
1	1 167
2	1 156
3	1 145
4	1 133

Passons maintenant à l'effet de la période suivante du prêt assorti de conditions avantageuses, ou la VAAFPI. Comme dans la section précédente, nous avons tout d'abord besoin des paiements du service de la dette d'un prêt non subventionné, indiqués dans le tableau 5.

Le tableau 6 donne les écarts annuels entre les paiements des intérêts du prêt subventionné et ceux du prêt non subventionné.

Année	Paiement des intérêts en \$	Paiement du service de la dette en \$
1	49 021	206 747
2	37 611	204 739
3	25 660	202 752
4	13 135	200 783

La VAAFPI, en raison du prêt assorti de conditions avantageuses, équivaut à la valeur de ces écarts entre les paiements des intérêts actualisée au taux de 9,1 % et multipliée par le taux d'imposition de 40 % de la société. Elle s'établit donc à 11 144 £. La VANpaca libellée en £ correspond à l'effet de la période initiale de 26 866 £, moins l'effet de la période suivante de 11 144 £, ce qui donne 15 723 £.

Pour convertir la VANpaca libellée en £ en une VANpaca en dollars canadiens, on multiplie simplement la première par le taux de change au comptant, qui est de 1 179 \$ = 1 £ au moment d'écrire ces lignes. Par conséquent, la VANpaca en dollars canadiens du prêt assorti de conditions avantageuses et libellé en livres sterling s'élève à 18 531 \$.

Année	Paiement des intérêts en \$
1	63 438
2	49 097
3	33 797
4	17 460

Prêt assorti de conditions avantageuses et libellé en devises : analyse en dollars canadiens

Une autre façon d'établir la valeur créée par un prêt assorti de conditions avantageuses et libellé en devises consiste à convertir en dollars canadiens tous les paiements du service de la dette en devises, puis à utiliser le coût du prêt non subventionné en dollars canadiens de 6 % pour actualiser tous les flux de trésorerie. Si certaines conditions sont réunies, la VANpaca en dollars canadiens qui en résulte équivaut au même montant de 18 531 \$ calculé à la section précédente.

Année	Écart entre les paiements des intérêts en \$
1	14 418
2	11 486
3	8 137
4	4 324

Pour assurer l'uniformité de ces deux méthodes de calcul de la VANpaca en dollars canadiens d'un prêt assorti de conditions avantageuses et libellé en devises, les prévisions du taux de change doivent respecter le concept appelé parité du pouvoir d'achat en finance internationale. Ce principe est fondé sur la notion intuitive qui veut que les monnaies des pays à forte inflation ont tendance à se déprécier par rapport aux monnaies des pays où l'inflation est faible.

Dans le cas examiné ici, où le taux d'inflation au Canada s'établit à 2 % et le taux d'inflation au Royaume-Uni, à 3 %, le taux de change, ou la valeur prévue de la livre sterling, pour les années $t = 1, 2, 3$ et 4 est déterminé à partir de la formule de la parité du pouvoir d'achat :

$$1\ 179 \left(\frac{1,02}{1,03} \right)^t$$

Les prévisions du taux de change sont présentées dans le tableau 7.

Si l'on applique ces prévisions du taux de change aux paiements des intérêts et aux paiements au titre du service de la dette du prêt subventionné fournis précédemment, on obtient les flux de trésorerie en dollars canadiens nécessaires pour assurer le service du prêt assorti de conditions avantageuses (tableau 8).

En dollars canadiens, le prêt de 600 000 £ assorti de conditions avantageuses équivaut à 707 160 \$ au taux de change actuel de 1 179 \$ = 1 £. NS correspond à la valeur actualisée au taux de 8 % des paiements du service de la dette du prêt assorti de conditions avantageuses exprimée en dollars et figurant dans la dernière colonne du tableau. La valeur NS qui en résulte est de 675 495 \$. L'effet de la période initiale du prêt assorti de conditions avantageuses équivaut donc à 707 160 \$ - 675 495 \$, soit 31 665 \$.

Pour calculer l'effet de la période suivante ou la VAAFPI, il faut convertir en dollars les paiements des intérêts du prêt non subventionné donnés précédemment en £ au moyen des mêmes prévisions du taux de change. On obtient les paiements d'intérêts du prêt non subventionné du tableau 9.

Le calcul des écarts annuels entre les paiements des intérêts du prêt non subventionné et ceux du prêt subventionné nous donne le tableau 10.

La VAAFPI correspond à la valeur de ces écarts annuels entre les paiements des intérêts en \$ actualisés au taux d'intérêt du prêt non subventionné en dollars canadiens de 8 %. Ce calcul donne une VAAFPI de 13 134 \$.

Encore une fois, on obtient la VANpaca libellée en \$ en soustrayant l'effet de la période suivante, ou la VAAFPI, qui équivaut à 13 134 \$, de l'effet de la période initiale, soit 31 665 \$ (NS-S). La VANpaca libellée en \$ s'établit donc à 18 531 \$, ce qui est équivalent à celle obtenue précédemment

en analysant les flux de trésorerie en £ plutôt qu'en dollars canadiens.

Pour résumer les notions de la présente section et de la section précédente, si une société reçoit un prêt assorti de conditions avantageuses et libellé en devises, il est possible d'utiliser deux méthodes afin de calculer la valeur ajoutée du prêt. Une première consiste à effectuer toutes les analyses dans la monnaie étrangère pour calculer la VANpaca du prêt libellée dans cette monnaie. À la fin, il faut convertir cette VANpaca en monnaie nationale, en l'occurrence le dollar canadien, en appliquant le taux de change actuel. Une seconde méthode consiste à convertir en dollars canadiens tous les flux de trésorerie en devises au titre du service de la dette, puis à les actualiser pour obtenir la VANpaca en dollars canadiens. Ces deux méthodes donnent le même résultat en dollars canadiens si deux relations de parité en finance internationale fondées sur des notions intuitives sont respectées : la parité des taux d'intérêt réels et la parité du pouvoir d'achat. La première est basée sur le principe voulant que le coût de la dette de la société, ajusté pour tenir compte de l'inflation, devrait être le même peu importe la monnaie dans laquelle les emprunts de la société sont libellés. La seconde est fondée sur la notion selon laquelle les monnaies des pays à forte inflation ont tendance à se déprécier par rapport aux monnaies des pays où l'inflation est faible.

Les exemples précédents présentent une mesure servant à calculer la valeur ajoutée pour l'emprunteur d'un prêt assorti de conditions avantageuses, appelée VANpaca. Cette mesure est composée de deux éléments : l'effet de la période initiale, qui mesure le financement supplémentaire généré par ce prêt par rapport à un prêt non subventionné qui comporte les mêmes paiements pour le service de la dette, et l'effet de la période suivante, qui mesure les économies perdues au titre des impôts parce que les paiements des intérêts du prêt assorti de conditions avantageuses sont inférieurs à ceux d'un prêt subventionné. Pour illustrer la flexibilité de cette mesure, nous l'avons appliquée à des prêts dont la structure de paiement du service de la dette est différente, soit un prêt libellé en dollars canadiens et un autre libellé en devises. ■

Jacques A. Schnabel est professeur de commerce (finance) à l'École de commerce et d'économie de l'Université Wilfrid-Laurier à Waterloo, en Ontario.

Veillez prendre note qu'au départ, les prêts sont analysés au moyen de tableurs Excel, dans lesquels les calculs sont précis et, les chiffres, exacts. Or, dans le présent article, les chiffres ont été arrondis, ce qui peut donner lieu à des erreurs d'approximation.

Les prêts assortis de conditions avantageuses, ou prêts subventionnés, permettent à l'emprunteur de bénéficier d'un taux d'intérêt réduit : au lieu du taux habituel du prêt non subventionné T_n , c'est un taux d'intérêt avantageux T_a qui est exigé.



La meilleure façon de mesurer

Les coûts environnementaux représentent une large part des frais engagés par les entreprises; le premier enjeu consiste à les définir.

les coûts environnementaux

De nos jours, l'importance de l'environnement est largement reconnue par les entreprises. Alors que les lois et règlements sur l'environnement se multiplient, les entreprises n'ont d'autre choix que de tenir compte de l'environnement dans leurs décisions courantes. Mais certaines d'entre elles sont si obnubilées par les bénéfices et les coûts financiers que l'impact de leurs activités sur l'environnement ne sera pris en considération que s'il est quantifié en dollars. Il importe de le souligner parce que les coûts liés à l'environnement sont souvent très sous-estimés. Selon une étude de Statistique Canada datant de 2006, les entreprises canadiennes ont consacré 8,6 milliards de dollars à la protection de l'environnement, dont 44 % pour les dépenses en immobilisations et 56 % en charges d'exploitation. C'est la prépondérance des coûts « cachés » qui explique cette sous-estimation. Ainsi, dans une étude publiée en 2010¹, des chercheurs américains ont établi que, pour chaque dollar de coût environnemental défini comme tel par les entreprises, il existe dix dollars de coûts environnementaux cachés. Or, on ne peut gérer que ce que l'on mesure; par conséquent, les entreprises doivent mesurer les coûts relatifs à l'environnement afin de les gérer et de les réduire, voire de transformer la gestion de l'environnement en un avantage stratégique.

Coûts environnementaux : quoi inclure?

Le premier enjeu consiste à définir les coûts environnementaux. À cet égard, la classification établie par la Environmental

Protection Agency des États-Unis en 1995 peut s'avérer utile. Cette classification fait une distinction entre les coûts internes (ceux assumés par l'entreprise) et les coûts externes (ceux assumés par la société en général, mais engendrés par l'activité de l'entreprise). Les coûts internes comprennent notamment les coûts conventionnels (matières directes et indirectes, énergie, etc.), les coûts potentiellement cachés (étude et préparation de sites, audit, divulgation d'information, suivi de données, etc.), les coûts éventuels (pénalités, amendes, frais juridiques, etc.), et les coûts liés à l'image et aux relations de l'entreprise (réputation, campagne d'influence des perceptions, etc.). Par ailleurs, les coûts externes ont trait à la dégradation environnementale ainsi qu'aux effets défavorables pour les êtres humains, leurs biens et leur bien-être. Un débat existe concernant l'insertion des coûts externes dans la gestion des coûts de l'entreprise. Néanmoins, vu le durcissement de la réglementation en matière de responsabilité environnementale, on internalise de plus en plus de coûts considérés auparavant comme externes. La distinction entre coûts internes et externes est importante dans le cadre de la mesure des coûts environnementaux.

Les entreprises ont recours à différentes méthodes : l'analyse des coûts sur le cycle de vie (*life-cycle costing*), la balance environnementale (*environmental balance*), la comptabilité par coût complet (*full cost accounting*), l'évaluation du coût intégral (*total cost accounting*) et la comptabilité par activités (*activity-based costing*). Ces méthodes ne sont pas mutuellement exclusives et elles ont même certains paramètres en commun.

L'analyse des coûts sur le cycle de vie

L'analyse des coûts sur le cycle de vie s'inscrit dans une démarche plus globale d'analyse du cycle de vie. Il existe deux grandes méthodes basées sur le cycle de vie d'un produit : de la recherche-développement à l'élimination (approche dite « du berceau à la tombe » ou « *cradle to grave* ») ou la réutilisation/le recyclage du produit par le producteur (approche dite « du berceau au berceau » ou « *cradle to cradle* », ou C2C), en tenant compte du transport, etc. L'analyse du cycle de vie est une méthode reconnue par les normes ISO 14000 et consiste en l'analyse de tous les flux de matériaux entrants et sortants d'un produit. En particulier, dans le contexte environnemental, cette approche analyse les effets actuels et potentiels de ces flux sur l'environnement. Elle se réalise en trois étapes : (i) l'inventaire de tous les flux liés à l'énergie, à l'eau, aux matières premières, à l'air et aux émissions, (ii) le suivi de la mesure quantitative ou qualitative de l'impact environnemental induit et (iii) l'interprétation des résultats et l'évaluation des opportunités de réduction des retombées environnementales. Cette approche permet l'inclusion des effets sur l'environnement, mais non des coûts environnementaux.

Un débat existe concernant l'insertion des coûts externes dans la gestion des coûts de l'entreprise.

L'analyse des coûts sur le cycle de vie prend en compte les coûts environnementaux engendrés par une entreprise, tout au long de la vie du produit. Il existe deux types d'analyse qui peuvent être utilisés conjointement (avec ou sans pondération) ou individuellement : (i) le coût financier sur le cycle de vie, qui actualise l'impact monétaire qu'a l'environnement sur l'entreprise, et (ii) le coût environnemental sur le cycle de vie, qui monétise tous les effets environnementaux identifiés lors de l'analyse des coûts sur le cycle de vie, tels que les ressources détériorées. Cette méthode fait ressortir le fait que les coûts tout au long de la vie du produit sont parfois plusieurs fois plus élevés que ceux des investissements. Dès lors, la méthode apparaît comme particulièrement pertinente pour les produits ayant une durée de vie longue ou des coûts d'exploitation relativement élevés, comme les immeubles et les routes. De plus, l'actualisation des coûts, c'est-à-dire la prise en compte du temps, permet de comparer les coûts de deux produits. Cependant, cet avantage constitue aussi peut-être la principale lacune de cette méthode, car se pose alors le problème de planifier correctement les coûts futurs, mais aussi de bien choisir le taux d'actualisation. En effet, l'actualisation des coûts environnementaux en particulier fait l'objet d'un débat, car l'incidence des effets environnementaux croît avec le temps. Il n'est donc pas rare qu'un coût soit nul aujourd'hui, mais très élevé dans plusieurs années; or, cette tendance est contraire au principe même de l'actualisation. Ainsi, l'actualisation des coûts environnementaux conduirait à une diminution de l'intérêt financier pour des projets réduisant les coûts environnementaux futurs.

Par ailleurs, ces deux méthodes soulèvent le même problème de l'incertitude quant aux effets futurs. Ainsi, il peut être recommandé d'utiliser des scénarios, des fourchettes et des analyses de sensibilité afin de prendre en compte la probabilité de réalisation des éventualités. Autre limite plus importante encore : les méthodes ne permettent pas la prise en compte de tous les types de coûts. Les coûts intangibles, notamment ceux induits par les relations avec les parties prenantes, ne sont pas considérés — pas plus que les coûts contingents, car il est difficile de relier ces coûts à une phase spécifique du cycle de vie du produit, ce qui rend leur insertion très improbable dans les méthodes liées à ce cycle de vie.

La balance environnementale

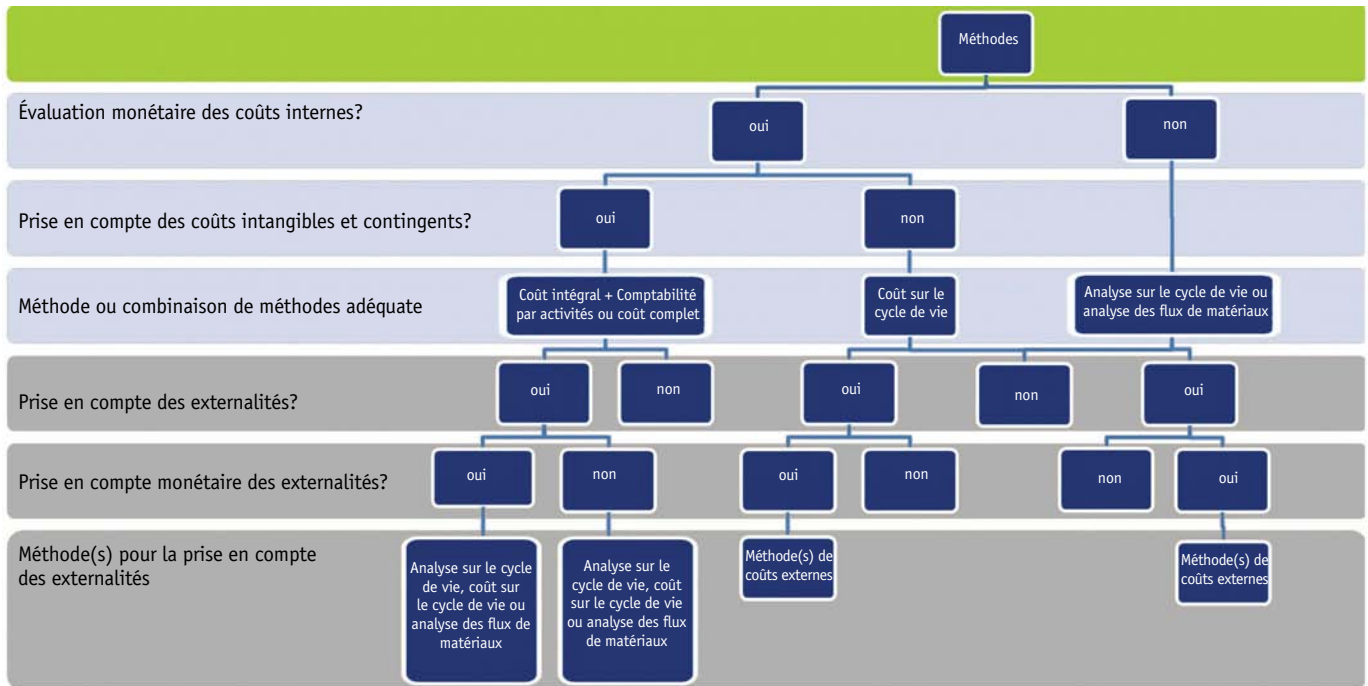
La balance environnementale consiste à inventorier puis à mesurer les flux d'intrants et d'extrants de l'entreprise, d'un service, d'un processus ou d'un produit — et ce, qu'il s'agisse d'énergie, d'eau, de matières, de déchets ou d'émissions. Ainsi, la balance environnementale peut servir à la phase d'inventaire de l'analyse des coûts sur le cycle de vie ou comme étape préalable à de nombreuses autres méthodes. L'hypothèse sous-jacente de la méthode vient de la loi de la conservation des masses de thermodynamique : le total d'intrants est par définition égal au total des extrants, plus l'accumulation nette de matières dans le système. Tout intrant devient un extrant, d'où le nom de balance. La part des flux qui entrent réellement dans la production de biens peut servir à indiquer la proportion de pertes de matières et donc des opportunités d'amélioration du processus de production. De même, de nombreux indicateurs de performance environnementale peuvent être calculés à partir des données issues de la balance environnementale. Traditionnellement, la balance environnementale s'effectue en termes physiques, tels que des kilogrammes, kilowatts, etc., et non monétaires. Par ailleurs, une sous-catégorie de balance environnementale, appelée analyse des flux de matériaux (*material flow analysis*, ou MFA), permet d'inclure une étape de réparation des flux à chacun des différents produits de l'entreprise.

Deux critiques majeures ont été faites au sujet de la balance environnementale. La première porte sur le fait que ces analyses des intrants et des extrants ne mesurent pas les effets environnementaux, mais uniquement l'utilisation de ressources naturelles par l'entreprise sans égard à leur valeur pour l'environnement. La deuxième grande critique est que cette méthode ne fournit pas de données monétaires. Cependant, la valeur des flux peut être établie en termes monétaires au besoin. De plus, la balance environnementale n'est généralement employée que comme un préalable à l'utilisation d'autres méthodes.

La comptabilité par coût complet

Le coût complet est l'allocation de tous les coûts d'un produit (matières, main-d'œuvre, frais généraux, etc.), dont les coûts environnementaux potentiels et réellement pris en charge. Cette approche permet d'obtenir une meilleure connaissance opérationnelle et de choisir les produits dont le coût est moindre (coût environnemental ou non). Cependant, dans

Figure 1 — Arbre de décision des combinaisons de méthodes



le contexte environnemental, le coût complet fait souvent référence à la valorisation monétaire des coûts externes. Se pose alors le problème de la complexité de la monétisation des coûts liés aux externalités.

L'analyse des coûts sur le cycle de vie s'inscrit dans une démarche plus globale d'analyse du cycle de vie.

L'évaluation du coût intégral

Mise au point par le Tellus Institute, la méthode d'évaluation du coût intégral est semblable à celle du coût complet. Alors que l'approche du coût complet est généralement utilisée pour mesurer le coût des produits, l'évaluation du coût intégral est souvent employée pour mesurer le coût d'un investissement. En outre, la typologie des coûts utilisée pour le coût intégral implique la détermination de l'existence de coûts spécifiquement liés à l'environnement. La méthode du coût complet considère l'ensemble des coûts liés à un produit, sans qu'il soit nécessaire d'identifier les coûts liés à l'environnement.

Le principal avantage de l'évaluation du coût intégral est d'inclure plus de coûts concernant un investissement ou un produit que le coût sur le cycle de vie, soit les coûts intangibles et contingents, tout en considérant l'ensemble du cycle de vie. Ainsi, cette méthode mesure les coûts directs aussi bien qu'indirects, ou contingents et intangibles, tout en tenant compte des risques et donc des probabilités qu'ils se produisent. De plus, il est possible d'inclure les coûts externes dans cette méthode et celle-ci peut tout de même être appliquée simple-

ment au moyen de logiciels, dont une base de données sur l'évaluation des coûts externes liés aux polluants qui permettent de calculer ces coûts selon leur probabilité d'occurrence.

La comptabilité par activités

Un des principaux problèmes soulevés lors de la mesure et la gestion des coûts environnementaux est lié à l'allocation de ces coûts aux activités ou produits les ayant générés. En effet, beaucoup d'entreprises laissent les coûts environnementaux dans la catégorie des frais généraux, c'est-à-dire non définis comme liés à l'environnement. Cette pratique contribue fortement à la sous-estimation des coûts environnementaux. Ainsi, la comptabilité par activités peut allouer les coûts environnementaux aux activités puis aux produits, réglant ainsi les imprécisions liées à leur inclusion dans les frais généraux. Il est cependant à noter que l'utilisation de cette approche requiert l'établissement préalable des coûts environnementaux. Dans le cas des coûts environnementaux, la comptabilité par activités peut être utilisée soit de façon traditionnelle, soit en ajoutant un inducteur « environnement » qui répartit les coûts environnementaux entre les différentes activités, puis entre les produits, ou depuis une activité « environnementale » aux produits les générant.

Méthodes de mesure des coûts environnementaux externes

Plusieurs méthodes permettent de mesurer les coûts externes, les trois plus importantes étant : 1) les coûts du contrôle, 2) les coûts de la restauration, et 3) les coûts des dommages.

1) Coûts du contrôle

L'hypothèse de base de cette méthode est que le coût des effets

environnementaux (notamment la pollution) associés aux activités d'une entreprise serait égal au coût engagé pour installer, exploiter et maintenir des technologies qui auraient permis d'éviter les dommages à l'environnement. Le raisonnement s'effectue en termes de coût marginal : le coût d'une unité de dommage supplémentaire est estimé par le coût qu'il aurait fallu dépenser pour l'éviter. Il s'agit de la méthode la plus simple de mesurer des coûts externes et aussi la plus facile à justifier, car elle génère le coût que l'entreprise aurait réellement subi pour éviter la production d'externalités, voire devra subir un jour si la réglementation l'oblige à réduire ses dommages. Un moyen d'obtenir ces coûts est de se référer aux coûts pris en charge par les entreprises dans les pays où la réglementation est plus avancée, ou à des études d'ingénieurs ou de consultants en environnement. Cependant, cette méthode n'estime pas réellement le coût du dommage pour l'environnement, mais un coût théorique pour l'entreprise. De plus, il n'existe pas toujours de technologies pour éviter certaines pollutions — donc, pas de coût de contrôle connu.

2) Coûts de la restauration

Il est aussi possible d'estimer les externalités par le coût de la restauration ou du traitement du dommage causé. Par exemple, lorsque l'Exxon Valdez s'est échoué sur un récif en 1989, le déversement de 11 millions de gallons de pétrole a causé des coûts de plus de 1,25 milliard de dollars en restauration. Néanmoins, l'applicabilité de cette méthode est limitée par le manque de données sur les coûts subis par la société et les entreprises du secteur d'activité.

3) Coûts des dommages

Ce type de méthode vise à estimer de manière scientifique ou économique le coût des dommages causés à l'environnement. Il s'agit notamment de la méthode du prix de marché et de la méthode d'évaluation conditionnelle.

- a) Méthode du prix de marché : le coût est égal à la valeur de biens similaires sur le marché. Un exemple serait la différence de prix entre deux maisons parfaitement identiques, situées sur des terrains identiques si ce n'est que l'un d'eux est pollué. La différence de prix de vente de ces deux maisons (et de toutes les autres maisons du terrain) constituerait, selon cette méthode, l'estimation du coût du dommage lié à la pollution. Cependant, l'absence de marché pour la plupart des actifs environnementaux rend la méthode difficilement applicable.
- b) Évaluation conditionnelle : cette méthode consiste à demander directement à la population concernée quelle somme elle est prête à payer (*willingness to pay*) ou à accepter (*willingness to avoid*) pour une amélioration ou une dégradation de la qualité de son environnement. Le total de ces sommes est considéré comme le coût des externalités. Cette méthode repose donc sur la réalisation de sondages et demeure très subjective.

Choix des méthodes de mesure

De nombreuses différences existent entre les diverses méthodes. En effet, toutes ne permettent pas la monétisation des coûts liés à l'environnement, ni la considération de tous les types de coûts. De même, certaines méthodes ne permettent que l'établissement et/ou l'allocation des coûts environnementaux. Ainsi, nous avons établi un graphique permettant de réaliser un choix pertinent de méthode ou de combinaison de méthodes selon les volontés de l'entreprise.

La figure 1 est structurée autour de quatre enjeux : (i) la volonté de monétiser les effets environnementaux, (ii) la prise en compte des coûts intangibles et contingents, (iii) la prise en compte des externalités, et (iv) la prise en compte monétaire des externalités.

Conclusion

Les coûts environnementaux représentent une proportion de plus en plus importante des coûts assumés par les entreprises (coûts internes) et par la société en général (coûts externes). Il existe plusieurs méthodes pour mesurer les coûts assumés par les entreprises, dont la méthode basée sur le cycle de vie du produit, la balance environnementale, la méthode du coût complet, l'évaluation du coût intégral et la comptabilité par activités. Par ailleurs, les coûts environnementaux assumés par la société mais liés aux activités d'une entreprise peuvent aussi être pris en compte à l'aide de méthodes comme le coût du contrôle, de la restauration ou des dommages. Le choix des méthodes ne doit pas être indépendant des méthodes existantes au sein de l'entreprise afin d'éviter un surcoût lié au changement de méthode. Il faudrait effectuer une analyse des coûts et des avantages de l'opportunité de changer ou de modifier une méthode de gestion des coûts. Cependant, il est important de réaliser que la mesure et la gestion des coûts liés à l'environnement permettent aux entreprises d'attribuer ces coûts aux activités et produits les ayant générés, et donc d'éviter de prendre des décisions non optimales concernant les prix de vente, l'éventail des produits ou les investissements. De même, elles permettent aussi de motiver la direction et les employés à réduire ces coûts ainsi que de mieux faire comprendre aux parties prenantes les coûts assumés par l'entreprise. ■

Clémence Rannou est candidate au titre de CMA.
Jean-François Henri, Ph. D., CMA, est professeur à l'École de comptabilité de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval.

¹Joshi, S., Krishnan, R., et Lave, L. (2001), « Estimating the hidden costs of environmental regulation », *The Accounting Review*, 76 (2), p. 171-198.

Un monde d'occasions



Après avoir exploré de nouveaux territoires, Rob Harding, CMA, constate la valeur d'une expérience internationale.

par Arda Ocal

La plupart d'entre nous aspirent à voyager, d'une façon ou d'une autre. Que nous rêvions de nous rendre vers des destinations populaires, de traverser le pays ou de parcourir le monde, nous sommes habités par le désir d'explorer.

Pour certains, qui sont curieux de nature et qui ne ratent aucune occasion de partir à la découverte du monde, ce goût du voyage est inné.

Pour d'autres, les occasions de voyager se présentent, tout simplement.

C'est le cas de Rob Harding, CMA, MBA, qui est actuellement vice-président des finances et chef de la direction financière d'Athabasca Oil Sands Corp., dont le siège se trouve à Calgary. Son parcours professionnel l'a ramené à son point de départ, la ville du Stampede, mais non sans l'avoir fait voyager énormément auparavant. Et comme le sont souvent les tribulations des voyageurs qui parcourent le monde, son cheminement de carrière a été riche en rebondissements.

« À ma sortie de l'école secondaire, je ne savais pas ce que je voulais faire, se souvient-il. Comme j'étais bon en maths et que mon père était banquier, je

me suis inscrit en commerce [à l'Université de Calgary]. Mais les groupes étaient nombreux et je ne me suis pas senti à l'aise dans cet environnement. J'ai décroché après un an. »

Puis, un emploi de représentant du service à la clientèle à la Banque Royale (d'abord l'été après sa première année à l'université, puis à temps partiel) lui ouvre les yeux : pas question de suivre les traces de son père. C'est là qu'il fit la connaissance de celle qui allait devenir son épouse, Connie, qui lui servit de mentor à la banque. Et c'est à cette époque qu'il entend parler pour la première fois (par l'entremise de Lyle, le beau-frère de Connie) du programme CMA.

« Je ne connaissais que le titre de CA, explique-t-il. J'ai regardé en quoi consistait le travail des CMA de plus près, et ça m'a vraiment plu. Les CMA s'appuyaient sur des chiffres, mais allaient beaucoup plus loin sur le plan de la stratégie et de la vision des entreprises. Un véritable déclic s'est produit pour moi. »

En 1989, Rob Harding s'inscrit au Southern Alberta Institute of Technology; deux ans plus tard, il obtient un diplôme en administration des affaires avec majeure en comptabilité et est embauché par Trimac Transportation.

Rob décide alors de s'inscrire à l'Examen d'admission avec deux de ses collègues de Trimac, mais un petit pépin dérange ses plans : les deux autres réussissent, mais pas lui.

« L'année avait été très mouvementée sur le plan familial; j'avais obtenu 58 %, si je me souviens bien, et la note de passage était de 60 %, raconte-t-il. Je suis rentré à la maison le moral à zéro. Je me demandais s'il ne valait pas mieux laisser tomber. Mon fils Nick, qui devait être âgé de treize ans à l'époque, m'a dit : "Tu es capable. J'ai confiance en toi." Il avait des difficultés à l'école et avait besoin de plus d'attention que les autres. Ses encouragements ont été une grande source de motivation pour moi. »

Rob Harding revoit sa stratégie, se présente de nouveau à l'Examen d'admission CMA l'année suivante, le réussit et obtient le titre de CMA en 1996.

Son titre lui ouvre des portes, et il entre au service de Fluor Daniel Canada, où il occupe un poste en information de gestion. Il voit l'entreprise passer de 400 à 1 600 employés, puis revenir à 300. Mais après avoir cumulé quelques rôles en quatre ans, il a soif de nouveaux défis.

« À Fluor, j'avais pris part à des projets internationaux et cela m'avait beaucoup intéressé. Il n'y a toutefois pas beaucoup de postes en comptabilité à l'étranger. Les postes offerts alors étaient confiés à des employés provenant du siège social américain. »

Un jour, en fouillant dans les offres d'emploi d'un journal, il tombe sur un poste en comptabilité — au Qatar. Il saute sur l'occasion.

« J'en ai parlé à Connie et elle m'a encouragé à aller de l'avant. Il y avait deux postes à pourvoir. De tous les candidats, je suis arrivé troisième. Quelques semaines plus tard, j'ai reçu un appel. Un des candidats retenus avait changé d'idée et l'on me demandait si j'étais toujours intéressé. »

Rob Harding accepte le poste et, en octobre 1999, il déménage à Doha, au Qatar, où il devient analyste des produits et des coûts pour la société RasGas. Pour se rendre de chez lui, à Doha, jusqu'au site du projet, il fait une heure d'autobus matin et soir, en plein désert.

Rob Harding et sa femme demeurent trois ans au Qatar; à la fin de ce séjour, Rob est chef de la comptabilité de projet. « À mon retour, comme j'avais été embauché directement par RasGas, je n'avais pas droit à l'assurance-emploi. Aucune agence de recrutement ne voulait me parler tant que je ne serais pas revenu vivre au Canada, et je devais donner un préavis de deux mois à RasGas, raconte-t-il. Je suis donc rentré au pays sans emploi. »

Toutefois, cette expérience à l'étranger se révèle précieuse, car il reçoit bientôt des offres des quatre coins du monde.

« On m'a proposé quelques postes par rotation au Nigeria et ailleurs en Afrique, mais une offre de Sherritt International m'a vraiment intéressé. »

Cette entreprise de Toronto a une division Pétrole et gaz à Calgary, mais aussi des bureaux à Varadero (Cuba), où Rob Harding s'installe finalement.

« Mais cette fois, j'ai demandé à me rendre d'abord à Cuba pour que nous puissions avoir des réponses à nos questions avant de déménager et être plus à l'aise avec notre décision. Au départ, nous rêvions de sable et de chaleur et avons abouti au Qatar. Nous avons tiré des leçons et revu nos rêves en conséquence, en y incorporant plus de verdure, de fruits frais et une plus grande proximité par rapport à notre lieu de résidence, entre autres choses. »

En dépit de toutes les précautions prises, le déménagement à Cuba ne s'est pas fait sans heurts.

« Nous avons négligé de demander si nous pouvions payer seulement à chaque visite pour utiliser le centre d'entraînement de l'hôtel. Or la plupart des hôtels offrent des forfaits tout inclus, de sorte qu'à moins d'y habiter, on ne peut utiliser ces installations ou fréquenter ces restaurants. Puis, il nous a fallu neuf mois pour trouver une maison à louer, malgré une foule de demeures vides partout en ville; pendant tout ce temps, nous logions à l'hôtel. Ensuite, nous attendions un conteneur rempli de biens personnels qui n'a jamais pu quitter Calgary, faute d'autorisation des douanes cubaines. Nous avons vu de première main comment fonctionne ce régime politique particulier. »

En juin 2004, Rob Harding rentre au Canada et se joint peu après à Total E&P Canada à titre de contrôleur. Il est le troisième Canadien embauché pour le bureau canadien en pleine expansion de cette société française. Il y demeure jusqu'en août 2007 et voit l'effectif de l'entreprise atteindre 200 employés.

Enfin, il entre au service de la société Athabasca en septembre 2007 en tant que contrôleur. En juin 2008, il est promu vice-président aux finances et chef de la direction financière, et prend part aux projets les plus intéressants de la société.

« J'ai participé directement aux efforts pour créer une vaste coentreprise avec PetroChina tout en travaillant, pratiquement en même temps, à ce qui allait devenir le premier appel public à l'épargne (PAPE) le plus important jamais réalisé au Canada dans le secteur de l'énergie. C'était très stimulant. Le président de notre conseil d'administration tenait à ce que le PAPE soit prêt le plus tôt possible après la création de la coentreprise. Nous avons travaillé très fort, et l'entreprise a connu une croissance rapide, autant avant cette période que durant celle-ci. À lui seul, le groupe de l'administration financière est passé de 2 à 12 personnes. L'équipe du siège social est passée de 10 à 70 employés. »

Au fil de toutes ses expériences, Rob Harding a beaucoup appris sur la culture des entreprises à l'étranger, particulièrement au cours de son séjour cubain.

« J'ai appris l'art de la négociation et l'importance de la hiérarchie à Cuba. Vous êtes autorisé à vous adresser à votre supérieur immédiat, parfois au supérieur de votre supérieur, mais ça s'arrête là. Si vous devez communiquer avec quelqu'un d'un niveau plus élevé, votre supérieur agit comme intermédiaire. C'était très différent de ce que j'avais vu au Canada et au Qatar », explique-t-il.

En plus d'avoir mené sa carrière à l'étranger, Rob Harding a ajouté une couleur internationale à sa formation continue. Le titre de CMA a servi de base à la poursuite de sa formation. Pendant ses séjours à l'extérieur du Canada, il a suivi des cours de gestion de projets et complété la formation en comptabilité de production de la Canadian Association of Petroleum Production Accounting. En fait, il a effectué des études de MBA par l'entremise de l'Université de Manchester — études qu'il a commencées au Qatar, continuées à Cuba et conclues à Calgary.

Rob Harding dit devoir au titre de CMA une grande partie des bonnes choses qui lui sont arrivées au fil des ans.

« Sur le plan professionnel, j'estime que ce fut une première étape importante sur laquelle j'ai pu m'appuyer pour saisir de nombreuses autres occasions. Mes études de MBA ont été particulièrement éclairantes, certains cours m'ayant amené à réfléchir au titre de CMA et à constater à quel point le programme est de grande qualité. CMA Canada peut en être très fière. Le titre de CMA n'est qu'un début, mais il procure une solide base en comptabilité et en gestion, et fait découvrir la stratégie et les endroits où l'on peut créer ses propres possibilités. »

En dépit de son horaire chargé, Rob Harding prend le temps de faire profiter les autres de ses connaissances.

« J'agis comme mentor avant et après l'accréditation dans le cadre des programmes CMA, CA et CGA, précise-t-il. J'encourage ceux que j'accompagne à ne pas sous-estimer ce qu'ils sont capables d'accomplir aux postes qu'ils occupent. "Faut-il attendre d'occuper un poste de haute direction pour avoir de l'influence? Non. Vous pouvez vous servir de votre titre de CMA peu importe les fonctions que vous exercez." »

Tout dépend de votre attitude face aux défis qui s'offrent à vous et de la façon dont vous pouvez créer de la valeur. Mais il faut évaluer chaque situation comme une étude de cas en soi; peu importe les similitudes apparentes au départ, les variables diffèrent toujours. »

Maintenant que Rob Harding est rentré au bercail, qu'est-ce qui lui manque le plus de ses années passées à l'étranger?

« J'ai à peu près les mêmes loisirs, mais à Cuba et au Qatar, je vivais près de l'eau. Malheureusement, à Calgary, l'industrie pétrolière est loin de la mer. » ■

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



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

Crede de CMA Canada

Influencez les lecteurs du magazine CMA Management. Ils sont plus de 150 146*.

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



(*Source : Sondage de 2008 auprès du lectorat 2,79 lecteur par exemplaire)

Beth Kukkonen (bkukkonen@dvtail.com) ou
Jacquie Rankin (jrankin@dvtail.com)

CE QUE DEVRAIT ÊTRE LA COMPTABILITÉ



Le chiffrement : dernière ligne de défense

Il n'existe pas de système de sécurité parfait, et toutes les mesures de sécurisation, même les plus évoluées, comportent des risques de défaillance.

par Jacob Stoller

En janvier cette année, 8 600 enseignants ontariens reçurent une lettre du Régime d'assurance des enseignants et des enseignantes de l'Ontario (RAEO) les informant que leurs renseignements personnels, notamment le nom, l'adresse, la date de naissance et le numéro d'assurance sociale, avaient été volés. Lors d'un cambriolage que la police qualifia d'opération de « rafle après bris de devanture », des ordinateurs portables contenant les renseignements personnels furent volés ainsi que divers autres objets.

Il reste encore bien des questions à éclaircir dans cette affaire, mais il est évident que les données en cause n'avaient pas été protégées par chiffrement. Si l'on avait pris cette précaution, la crise aurait pu être évitée.

« Regardons les choses en face : après tous les reportages dans les médias sur des bandes de sauvegarde perdues, sur des vols de portables et sur les pertes de données qui en résultent, plus personne ne peut se dire surpris que de tels événements se produisent », affirme James Quin, analyste principal chez Info-Tech Research, de London (Ontario). « Le chiffrement ne devrait pas être facultatif; en réalité, c'est une nécessité en affaires. »

Dans la guerre pour la sécurité, l'une des armes les plus puissantes est le chiffrement, car il fait en sorte que si des données tombent aux mains d'intrus, ces derniers sont incapables de les utiliser. Grâce à des logiciels faciles à se procurer, des organisations peuvent sauvegarder les données de façon sélective sur un support quelconque — qu'il s'agisse d'un système de disques, d'une bande de sauvegarde, du disque dur d'un portable ou même d'un téléphone intelligent — en les chiffrant ou en les cryptant, de manière à ne les rendre intelligibles qu'à ceux qui disposent d'un code spécial ou d'une clé.

L'infraction commise contre le RAEO était typique à deux égards. D'abord, il convient de souligner que, bon an mal an, un million d'ordinateurs portables sont



volés; d'ailleurs, le Gartner Group estime qu'un portable sur dix sera volé ou perdu au cours de sa vie utile. Deuxièmement, l'incident mettait en cause des renseignements à caractère personnel, qui constituent la très grande majorité des vols de données.

Comme l'explique James Quin, « Au cours des dernières années, la cybercriminalité a fait l'objet d'une formidable monétisation, et les vols visent principalement les renseignements personnels, c'est-à-dire des données que l'on peut utiliser pour usurper l'identité de quelqu'un et avoir accès à de l'argent. Les voleurs subtilisent l'information relative à la carte de crédit, aux renseignements d'assurance pour avoir accès à l'assurance-maladie, ou au numéro d'assurance sociale pour effectuer une demande de crédit sous un faux nom. Les vols portent également, mais dans une bien moindre mesure, sur les données relatives à la recherche-développement, ainsi qu'à la propriété intellectuelle. »

D'après les statistiques publiées en avril par Symantec (*Internet Security Threat Report*), 37 % des intrusions résultent d'un vol ou de la perte de



« porteurs de données ». Bien que la proportion des intrusions ayant effectivement donné lieu à un accès aux identités ne représente que 4 % de l'ensemble, les entreprises touchées ont la tâche délicate de prévenir leurs clients de tous les incidents d'intrusion, car il est pratiquement impossible de déterminer le mobile et les ressources des voleurs.

L'obligation de divulguer les incidents d'intrusion aux parties concernées n'est pas encore inscrite dans la loi au Canada, mais cela ne saurait tarder : la plupart des États américains ont rendu la divulgation obligatoire, tout comme une récente loi promulguée en Alberta. Cependant, bon nombre de ces lois n'obligent pas la divulgation s'il s'agit de données chiffrées.

Mise en place d'une stratégie de protection

Comparativement à toute autre mesure de sécurité, le chiffrement a le grand avantage d'être efficace, peu importe si l'information est divulguée par suite d'une perte, d'un vol ou d'une attaque de réseau par un pirate informatique. Mais selon James Quin, le chiffrement n'est qu'un dernier recours : « Dans la plupart des cas, le chiffrement ne devient vraiment un outil précieux que lorsque tous vos autres mécanismes de sécurité ont échoué, explique-t-il. Vos coupe-feu n'ont pas réussi à bloquer l'accès. Vos mécanismes de détection des intrusions n'ont pas repéré la présence d'intrus dans le réseau, ni leur entrée par effraction dans les bases de données. Vos utilisateurs ont perdu des ordinateurs portables même si vous les aviez munis de loquets de sécurité pour éviter qu'ils ne les perdent. De sorte que le chiffrement constitue vraiment la dernière ligne de défense en matière de sécurité. »

Dans la plupart des entreprises, le principal problème consiste à déterminer où il convient d'utiliser le chiffrement. « Il serait beaucoup trop coûteux de tout chiffrer, d'affirmer James Quin. La première étape consiste donc à déterminer ce qu'il faut chiffrer. On retrouve en gros deux grandes catégories à cet égard : les données sensibles et critiques d'une part, et les données mobiles d'autre part. Par exemple, une bande de sauvegarde risque d'être plus mobile qu'un système de stockage sur disque. Il est plus facile de se déplacer avec un portable qu'avec un serveur. »

James Quin reconnaît que la tâche qui consiste à départager les données sensibles de celles qui ne le sont pas peut parfois s'avérer décourageante. « Si l'on aborde le problème du point de vue du degré de sensibilité des données, explique-t-il, il faut déterminer ce qui constitue des données sensibles et ce qui est confidentiel. Or, cet exercice peut prendre beaucoup de temps, surtout au sein de petites entreprises. »

Par contre, il est plus aisé de sélectionner les supports qui contiennent au moins certaines données sensibles. En règle générale, il convient de cibler les supports de sauvegarde et les ordinateurs portables. Dans le même ordre d'idées, un sous-système de stockage contenant les bases de données des employés et des clients pourrait également être chiffré.

Gestion des clés

À l'instar de tout autre système de sécurité, les systèmes de chiffrement doivent être gérés, et c'est là l'aspect le plus difficile de leur mise en œuvre. « Lorsqu'on envisage une solution globale de chiffrement, il faut certes déterminer le degré de sécurité qu'elle procure, explique Kenneth Schneider, vice-président et technicien en chef de la sécurité chez Symantec Corporation, mais le principal enjeu concerne la gestion des clés. Si quelqu'un perd sa clé de chiffrement, comment va-t-on l'aider à la retrouver? L'aspect crucial de tous ces produits de chiffrement a trait à la structure de gestion des clés. »

Comme le conseille James Quin : « Lorsque vous investissez dans une solution de chiffrement, assurez-vous qu'elle vous permet d'exercer une gestion centralisée des clés, surtout en ce qui concerne le chiffrement des ordinateurs portables. Il faut ensuite implanter un système qui garantit la mise en application de ce que l'on appelle un plan de fiducie des clés. Le logiciel effectue une copie de toutes les clés de déchiffrement et les met sous verrou dans une chambre forte à laquelle seules les personnes détentrices des clés appropriées ont accès. Il s'agit alors d'assurer une surveillance de tout accès à la chambre forte. »

Questions de rendement

Le coût du chiffrement des portables peut être considérable : James Quin estime qu'il s'élève entre 50 \$ et 100 \$ par appareil. Mais la bonne nouvelle, c'est que le chiffrement ralentit de moins en moins les systèmes. « Il y a environ trois ans, la détérioration de la performance d'un portable par suite du chiffrement était de l'ordre de 11 %, ce qui ne passait pas inaperçu, explique-t-il. Mais aujourd'hui, grâce à l'amélioration du fonctionnement des logiciels de chiffrement et à la performance accrue des portables — notamment en ce qui concerne la capacité mémoire et la puissance du processeur —, la perte de vitesse ne se chiffre plus qu'à 3 % ou 4 %. Pour la plupart des utilisateurs, c'est négligeable. »

Malgré l'évolution de la technologie, même les données protégées par chiffrement ne sont pas parfaitement sécurisées. Les clés peuvent en effet être divulguées par quelqu'un à l'interne — un incident rare, mais non sans précédent. Sans compter que le chiffrement comme tel comporte lui aussi une certaine vulnérabilité. En 2008, des chercheurs de l'université Princeton ont démontré qu'il est possible de subtiliser la clé de chiffrement d'un portable en bloquant le fonctionnement du circuit mémoire qui contient l'information, ce qui permet ensuite à un programme complexe d'identifier le code. De telles exceptions viennent confirmer le conseil que formulent invariablement les consultants en sécurité aux entreprises : la technologie est un important outil de sécurité, mais elle ne remplacera jamais la vigilance soutenue et de saines politiques en matière de sécurité. ■

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



Redoutés des Canadiens, les investissements étrangers directs sont un plus

Les avantages l'emportent largement sur les inconvénients, selon une étude récente.

par John Cooper

Actuellement, dans les milieux d'affaires canadiens, un argumentaire en faveur des investissements étrangers directs (IÉD) frôle l'hérésie. Pourtant, dans une étude réalisée pour le compte de l'Institut de recherche en politiques publiques de Montréal, le professeur d'économie de l'entreprise Walid Hejazi ne craint pas d'aller à contre-courant — et des experts lui donnent raison.

Dans son étude intitulée *Dispelling Canadian Myths about Foreign Direct Investment*, Walid Hejazi fait valoir que les craintes des Canadiens à l'égard des IÉD sont dénuées de fondement, car ces investissements nous apportent de nouvelles technologies et créent des emplois bien rémunérés. De plus, les investissements canadiens à l'étranger stimulent les exportations. Malgré tout, on redoute les retombées de la prise de contrôle de piliers comme Dofasco, Inco, Alcan et la Compagnie de la Baie d'Hudson — autant de fleurons de l'identité canadienne, au même titre que l'ours polaire, le harard et les restaurants Tim Hortons.

Professeur spécialisé en compétitivité internationale à la Rotman School of Management, Walid Hejazi soutient que les bienfaits des IÉD dépassent largement leurs inconvénients. D'après ses constatations, les sociétés étrangères établies au Canada sont plus innovantes et plus productives que leurs pendants canadiens, rémunèrent mieux leurs employés et importent des quantités importantes de technologies.

« En raison de notre esprit patriotique, nous avons quasiment développé une phobie des prises de contrôle par les Américains, explique-t-il. Chaque fois qu'une société étrangère — américaine ou autre — fait une acquisition chez nous, nous avons le sentiment que notre souveraineté est menacée. Même si la proportion des IÉD entrant (investissements étrangers au Canada) se maintient à 30 % depuis une quarantaine d'années, nous agissons comme s'il s'agissait d'un phénomène nouveau. »

Dans les faits, les sociétés étrangères contribuent à la survie des entreprises canadiennes, estime Walid Hejazi.



« L'exemple du sauvetage financier de la société GM, à Oshawa, est éloquent. Les gens disaient : "Ne fermez pas, restez! Il n'y a pas d'entreprise canadienne pour vous remplacer". »

Et sur le plan des affaires, « les gens constatent les avantages de la présence de sociétés étrangères : elles offrent (en moyenne) des emplois mieux rémunérés, elles ont davantage recours aux technologies et lorsqu'elles interagissent avec d'autres entreprises, celles-ci profitent des retombées. Les employés de ces sociétés sont mieux formés



puisque'ils apprennent à se servir des technologies de pointe » et ils sont ensuite embauchés par des entreprises concurrentes, qui bénéficient à leur tour de leur expertise.

Jean-Michel Laurin est vice-président aux affaires mondiales à Manufacturiers et Exportateurs du Canada. Il abonde dans le même sens : « Les investissements étrangers sont très courants dans le secteur manufacturier — dans l'industrie sidérurgique, par exemple. Les plus l'emportent sur les moins. Si vous faites partie d'une multinationale qui investit directement au Canada, vous avez accès à un bassin beaucoup plus vaste de capitaux. »

Le fait que les entreprises locales soient moins présentes que d'autres entités internationales dans les chaînes logistiques mondiales complique l'entrée du Canada sur les marchés mondiaux, estime Walid Hejazi. « Quand des sociétés étrangères entrent en jeu, elles favorisent le maillage des entreprises canadiennes dans la chaîne logistique mondiale. »

Les Canadiens craignent également les IÉD parce qu'ils ont peur que les sièges sociaux canadiens se vident de leurs fonctions stratégiques. Toutefois, Walid Hejazi affirme qu'au contraire, les sociétés étrangères augmentent les activités des sièges sociaux, car elles jugent avantageux d'investir dans leurs établissements canadiens. Bernie Wolf, professeur d'économie et d'affaires internationales à la Schulich School of Business, convient que « dans bien des cas, les IÉD apportent de nouvelles technologies, améliorent la rémunération des travailleurs et rendent les entreprises plus compétitives », mais la question des sièges sociaux le préoccupe.

« Selon moi, le problème comporte deux volets. Il y a d'abord une perte de pouvoir : les décisions sont prises loin du Canada et peuvent, au bout du compte, différer de celles que l'on aurait prises ici, soutient-il. Ensuite, quand les décisions commencent à vous échapper, vous perdez du coup des dirigeants bien rémunérés. Nos titulaires de MBA, plutôt que de travailler ici, sont embauchés ailleurs. »

Et les capitaux étrangers continuent d'affluer. Une hausse des prix de l'énergie au cours de la dernière décennie (en dépit de la chute des prix du pétrole pendant la crise financière de 2008) a favorisé d'importants investissements étrangers au Canada. Selon Affaires étrangères et Commerce international Canada, à la fin de 2009, les IÉD entrants totalisaient 517,6 milliards de dollars, en hausse de 12,7 milliards de dollars (2,5 %) par rapport à 2008. Toujours à la fin de 2009, les IÉD sortants (investissements canadiens directs à l'étranger) se chiffraient à 603,1 milliards de dollars, en recul de 34,2 milliards de dollars (5,4 %) depuis 2008. Cette baisse s'explique en partie par l'appréciation du dollar canadien. En 2007, les investissements étrangers au Canada représentaient 21,3 % des actifs des sociétés; dans le secteur manufacturier, ce pourcentage grimpeait à 52,8 %.

Afin de créer un environnement favorable pour les entreprises canadiennes, il est essentiel d'instaurer des politiques qui stimulent leur compétitivité. Il faut aussi réduire les taux d'imposition afin qu'elles soient plus concurrentielles sur les marchés mondiaux.

Malgré tout, globalement, l'attrait du Canada s'est quelque peu estompé, particulièrement dans la foulée du libre-échange nord-américain. Un nombre croissant d'entreprises établissent leurs usines aux États-Unis et au Mexique pour servir l'ensemble du marché nord-américain. Une étude de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) attribue cette situation aux conditions d'affaires restrictives, à la réglementation et aux limites d'investissement serrées du Canada, particulièrement dans les secteurs des finances, du transport et des communications.

Walid Hejazi abonde dans le même sens que l'OCDE. « Le gouvernement canadien et les responsables de nos orientations politiques ont tendance à critiquer l'étude de l'OCDE, mais c'est un fait que les règles en vigueur au pays sont contraignantes », déclare-t-il, et cela doit changer. Par exemple, « dans le secteur des télécommunications, je crois sincèrement qu'une ouverture s'impose. Les tarifs de téléphonie cellulaire au Canada sont parmi les plus élevés des pays de l'OCDE (ils occupent le deuxième rang). En général, on croit qu'une concurrence étrangère accrue ferait radicalement chuter les prix. Si les coûts des télécommunications diminuaient, les entreprises canadiennes seraient plus compétitives. »

Sur la scène internationale, les multinationales canadiennes sont des acteurs importants, et leurs investissements à l'étranger ont augmenté au cours des 30 dernières années. La valeur des avoirs des sociétés



canadiennes à l'étranger dépasse celle des avoirs des entreprises étrangères au Canada. En 2009, on comptait 86 sociétés canadiennes (38 ayant leur siège social en Ontario) parmi les chefs de file mondiaux, dont Celestica, McCain, Research in Motion (RIM) et Open Text, d'après un classement de l'Institute for Competitiveness and Prosperity établi en fonction de trois critères : elles devaient figurer dans le palmarès *Report on Business Top 1000*, réaliser des produits d'exploitation supérieurs à 100 millions de dollars et faire partie des cinq plus grandes sociétés dans leur segment du marché mondial.

Walid Hejazi considère que les investissements à l'étranger servent de tête de pont à l'expansion des sociétés canadiennes et qu'ils ont des retombées positives au Canada sur des domaines comme l'ingénierie et le design. Le Canada n'est plus une économie d'accueil, mais une économie qui investit à l'étranger. C'est le cas dans plusieurs secteurs, particulièrement dans l'industrie minière. Dans un mémoire présenté au Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence, l'Association minière du Canada mentionnait la forte présence mondiale de ses membres. À la fin de 2006, les sociétés minières canadiennes avaient des investissements directs se chiffrant à 62 milliards de dollars dans plus d'une centaine de pays, soit 12 % de tous les investissements directs canadiens à l'étranger, comparativement à des investissements étrangers au Canada de 38 milliards de dollars.

Afin de créer un environnement favorable pour les entreprises canadiennes, il est essentiel d'instaurer des politiques qui stimulent leur compétitivité. Il faut aussi réduire les taux d'imposition afin qu'elles soient plus concurrentielles sur les marchés mondiaux, estime Walid Hejazi.

Pour sa part, Bernie Wolf exhorte les Canadiens à se doter d'une stratégie plus dynamique pour stimuler l'entrepreneuriat. « J'aimerais que nous soyons moins sur la défensive et que nous passions davantage à l'attaque. À mon sens, nous devrions travailler à améliorer l'entrepreneuriat au Canada et faire en sorte que les gens sachent diriger


une entreprise, assurer sa croissance et la faire progresser. Nous devons veiller à ce que les entreprises canadiennes bénéficient d'une direction de calibre international. C'est probablement là où les choses achoppent et où nous devons en faire plus. »

« Nous aimons croire que nous encourageons les entreprises canadiennes, mais dans la réalité, il en va souvent autrement, affirme Walid Hejazi. Il y a une grande différence entre le produit national brut et le produit intérieur brut. Le premier a trait à ce qui est fabriqué par des entreprises appartenant à des intérêts canadiens. Le second inclut ce qui est fabriqué au Canada par des sociétés internationales, qui se comptent par milliers... Si vous demandez un produit qui entre dans le calcul du produit national brut, vous obtenez seulement une ou deux choses. Dans la culture canadienne, nous savons ce qui est fait au Canada par des sociétés étrangères, mais pas ce qui est fabriqué par des Canadiens à l'étranger. »

« Essentiellement, nos entreprises devraient être tellement bien dirigées qu'elles seraient moins vulnérables aux prises de contrôle par des intérêts étrangers », ajoute Bernie Wolf. Il est important d'avoir des programmes de soutien destinés à aider les entreprises à se développer, « et nous avons de tels programmes, nous avons des subventions à la recherche-développement passablement généreuses et nos niveaux d'imposition sont en baisse, mais les entreprises ne paient de l'impôt que si elles réalisent des bénéfices. Je préconise le soutien à l'innovation et l'amélioration des technologies. Si l'on veut plus de sociétés comme Research in Motion au Canada, nous devons soutenir davantage l'enseignement postsecondaire. » ■

John Cooper est un rédacteur indépendant à Whitby, en Ontario.

Marché


PADGETT
LES PROS DE LA PETITE ENTREPRISE
Franchise de services de comptabilité, fiscalité et de paie.
Chef de file depuis 1966, avec 400 cabinets.

VOULEZ-VOUS DÉMARRER VOTRE PROPRE CABINET ?

Padgett vous offre une alternative rassurante aux défis que représente le démarrage de votre entreprise.

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

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

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

Liste des annonceurs

Robert Half Finance et Comptabilité www.roberthalf.ca	11 800-474-4253
Staedtler www.staedtler.ca	4^e couv. 800-448-4342



memberperks™

Comme membre, vous disposez d'un accès exclusif à un nombre toujours croissant de **rabais de la part de plus de 450 partenaires nationaux et locaux** sur différents produits et services allant des ordinateurs aux repas, en passant par les chaussures et les voyages. Ces entreprises sont:

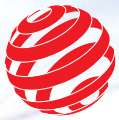


commencez à économiser

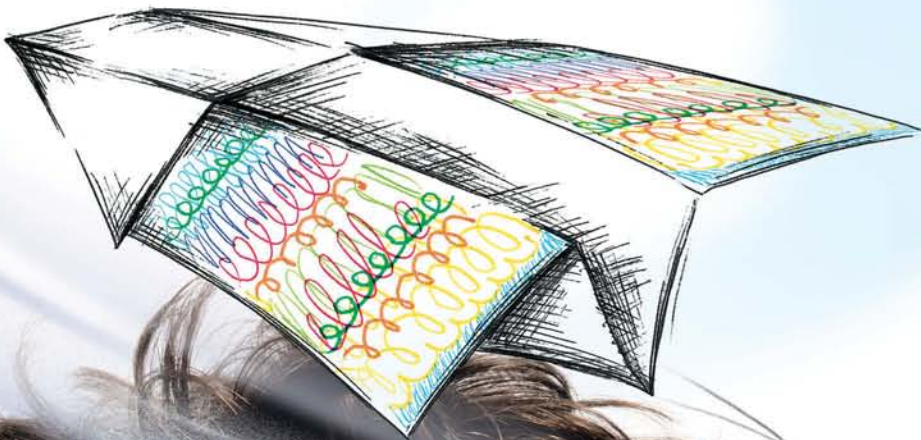
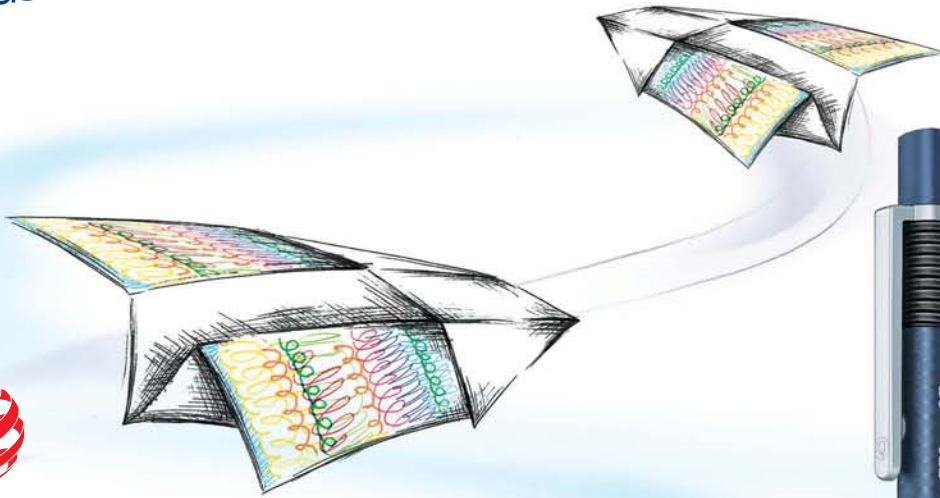
Commencez, c'est facile ! Tout ce dont vous avez besoin est votre numéro de membre CMA.

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

triplus®
ideas take flight



reddot design award



Good ideas go hand in hand
with quality writing instruments.

Well thought out details, intelligent
technology, tremendous writing comfort
and an especially long lifespan -
all these make the award winning
STAEDTLER triplus range of products
an indispensable companion for
all of your ideas, every day.

 **STAEDTLER®**
your inspiration!

www.staedtler.ca