

CMA magazine

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



MAI-JUIN 2013

Moins d'actions bancaires
Planifier comme un pilote
Intégration des systèmes TI
Quatre prédictions techno

**PARLONS
CHANGEMENT!**

*LES CONCURRENTS GRUGENT
MES PARTS DE MARCHÉ!
JE VEUX UN NOUVEL EMPLOI!
JE PASSE TROP DE TEMPS
DANS LES AÉROPORTS!*



Comptables
en management
accrédités^{MC}

Financière 
Sun Life

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

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

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

Il est facile de demander l'assurance.

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

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

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

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





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

COMPTABLES PROFESSIONNELS AGRÉÉS DU CANADA

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

RÉDACTRICE EN CHEF

Mara Gulens
905 949-3126 mgulens@cpacanada.ca

ASSISTANTE D'ÉDITION

Kim Pittaway

RÉVISEUR

R. Franklin Carter

CONCEPTION GRAPHIQUE ET PRODUCTION

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

SERVICES DE TRADUCTION

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

MARKETING ET COMMUNICATIONS

Cindy Ruocco

RECHERCHE

Andrea Civichino

COLLABORATEURS

Sharon Aschaiek, Gabrielle Bauer, Anne Bokma,
Patrick Buckley, Jennifer Dawson, Lindsay Hay,
Jaclyn Law, John Lorinc, Michelle Singerman,
Duncan Stewart, Jacob Stoller

CHARGÉS DE COMPTE

Online Magazine Marketing
118 Dairy Dr., Toronto (Ontario) MIL 0E9
Martin White
416 726-7435 marty.white@sympatico.ca
Gwen Dunant
416 778-4954 gwendunant@rogers.com
Télécopieur : 416 778-4954

TIRAGE ET ADMINISTRATION

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

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

© Comptables professionnels agréés du Canada, 2013. Tous droits réservés. Aucun extrait de la présente publication ne peut être reproduit, sauvegardé dans un système de recherche documentaire ou transmis par quelque procédé que ce soit sans le consentement préalable écrit de Comptables professionnels agréés du Canada ou l'obtention d'une licence d'Access Copyright. Pour obtenir une licence, visitez le site à l'adresse www.accesscopyright.ca ou composez le 1 800 893-5777.

ABONNEMENTS

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

EXEMPLAIRES NON LIVRÉS

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

CPA Canada ou ses sociétés ou l'Ordre affiliés ne commanditent pas et ne recommandent pas forcément les produits et services présentés dans CMA magazine. Pour obtenir plus de renseignements sur ces produits et services, veuillez communiquer directement avec les annonceurs.

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

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



Juste avant de mettre sous presse, j'ai participé à un atelier sur l'expérience et la création du changement.

Le changement constant a beau faire partie de la nouvelle donne, il demeure un sujet de préoccupation fort répandu. Aussi l'atelier allait-il à la fois me permettre de boucler la boucle du présent magazine et de bénéficier de précieux conseils.

Nous le savons tous : la profession comptable au pays est en profonde mutation. Le 1^{er} avril dernier, notre organisation est devenue Comptables professionnels agréés du Canada. Dans le processus de l'unification, que nous réserve la prochaine étape?

Et ce n'est là qu'une des innombrables facettes du changement; il s'invite quotidiennement dans notre vie professionnelle ou personnelle. Pensons à la météo, à l'économie, aux technologies... Le changement est partout.

Et la gestion du changement n'a rien d'une sinécure.

D'où mon intérêt pour cet atelier. Au début de la séance, chacun des participants devait choisir l'image d'une porte. Puis, durant les heures qui ont suivi, nous avons exploré le symbolisme rattaché à cette porte, ce qui pouvait se trouver derrière et comment on pouvait se sentir en la franchissant.

À la fin de l'exercice, notre perception avait changé. Dans mon cas, l'énorme porte qui m'intimidait au départ était devenue minuscule. J'étais devenue une Alice géante, que rien ne pouvait démonter.

Et je n'avais alors qu'une idée en tête : merci la vie! J'avais l'intime conviction que l'atteinte de nos buts nous amène à un nouveau seuil; à nous d'être reconnaissants et de nous attaquer à ce nouveau défi.

Voilà ce que j'en ai tiré; d'autres participants ont interprété leur expérience différemment. Certains ont pu nommer leurs craintes; d'autres ont constaté que leur optique n'était pas la bonne.

Et le changement a ceci de particulier que nous le voyons à travers notre lorgnette toute personnelle.

Et vous, comment voyez-vous le changement? Vous gérez votre carrière ou vivez une fusion, nous espérons que ce numéro saura vous inspirer. Nous voulons vous faire envisager le changement de façon à vous permettre d'en tirer profit au maximum.

Bonne lecture et faites-nous part de vos commentaires!

Mara Gulens

Rédactrice en chef
mgulens@cpacanada.ca
www.twitter.com/cmamagazine





15



24



22

Table des matières

MAI-JUIN 2013

ARTICLES DE FOND : parlons changement!

15 **LE CHOC DES CULTURES** En théorie, la fusion se présente bien. Mais le mariage sera-t-il heureux? *Par John Lorinc*

19 **L'INTÉGRATION EFFICACE** Glen LeBlanc, FCMA, nous livre les leçons qu'il a tirées de la fusion de Bell Aliant. *Propos recueillis par Sharon Aschaiek*

21 **CHANGER POUR LE MIEUX!** Quatre bons livres sur la manière de favoriser l'innovation dans votre milieu de travail. *Par Jaclyn Law*

22 **À CHACUN SON PARACHUTE** Comment dénicher l'emploi rêvé. *Par Anne Bokma*

24 **CONCEPTS RÉVOLUTIONNAIRES** Quatre incontournables pour les CMA. *Par Jennifer Dawson*

27 **QUATRE TENDANCES À SURVEILLER** Prédications de Deloitte pour le secteur des technologies. *Par Duncan Stewart*

30 **CE QUE J'AI APPRIS** Cinq CMA racontent l'incidence de transitions sur leur vie personnelle et professionnelle. *Par Michelle Singerman*

RUBRIQUES

6 RÉACTIONS

8 DIGNE DE MENTION

CHRONIQUES

11 ENTRETIEN
Avec l'économiste et stratège Barry Ritholtz

32 TECHNOLOGIES
Fusionner les actifs informationnels

34 EN VEDETTE
Fonctions vitales

Pour consommer sur place ou pour emporter?

La demande de versions électroniques de diverses publications est de plus en plus forte. Il est certes commode d'avoir accès à l'information pendant les déplacements, mais ça ne remplacera jamais le plaisir de lire tranquillement un livre ou une revue. Et vous, que préférez-vous?

Avez-vous l'intention d'offrir CMA magazine sur le Kiosque d'Apple? Je trouve plus agréable de lire sur iPad que sur papier. Aussi, serait-il possible d'obtenir la version PDF de la revue plus rapidement – en même temps que la version imprimée, par exemple?

— **David Rostoker, CMA**
Maple (Ontario)



Votre opinion, s.v.p. Quels sont les principaux avantages du travail à l'étranger?

- a) Acquérir une expérience de travail et de vie dans un nouvel endroit
- b) Trouver des occasions qui ne sont pas accessibles ailleurs
- c) Établir de précieux contacts
- d) Revenir au pays avec un curriculum vitæ concurrentiel

Répondez en ligne à www.cmamagazine.ca

Vos lettres à la rédaction sont les bienvenues.

Courriel : lettres.redaction@cma-canada.org ou www.twitter.com/cmamagazine
Groupe LinkedIn : **Certified Management Accountants of Canada**

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

Notre réponse : CMA magazine peut être téléchargé sur iBooks quelques jours après avoir été posté. Pour en être informé le plus tôt possible, abonnez-vous aux alertes électroniques sur le site de CMA magazine.

Vous avez présenté un article succinct sur la transition en cours (« Un nouveau cheminement – La nouvelle Grille de compétences des CPA », mars-avril 2013). J'aimerais en savoir davantage sur ce que la transition signifie pour les CMA actuels et futurs, et sur ce que font les établissements d'enseignement pour s'adapter au titre unique.

— **Barry Kent, CMA, Ancaster (Ontario)**

Richard Fontaine et Mara Gulens ont présenté un bel aperçu de la Grille de compétences et du processus d'agrément des CPA (« Une grille sur mesure », mars-avril 2013). En faisant ressortir les analogies entre le nouveau processus d'agrément des CPA et celui en vigueur pour les CMA, cet article nous a permis de mieux comprendre les compétences attendues des CMA. Il intéressera certainement aussi les gens de la comptabilité qui ne sont pas CMA puisque nous concentrons nos efforts sur nos similitudes professionnelles.

J'ai hâte de savoir comment s'arrimeront les choses concrètement et de quelle manière les gens s'adapteront au changement en cours de formation.

— **Andrea Lee, CPA, CA, Toronto (Ontario)**

Soyez prêt!

Vous avez dit que, pour assurer une transition efficace et efficiente dans une organisation,

- a) il faut une coordination en douceur dans tous les services touchés. 60 %
- b) il faut une préparation psychologique aux changements nécessaires. 20 %
- c) il faut l'établissement rapide d'une identité dans les nouvelles fonctions. 10 %
- d) les transitions dans une organisation ne sont jamais faciles. 10 %

Voici vos commentaires :

* « Toute transition dans une organisation fait appel aux trois premiers éléments. Cependant, pour être couronnée de succès, elle doit s'appuyer sur une bonne stratégie de gestion du changement. »



Comptables
en management
accrédités^{MC}



Embauchez un CMA

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

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

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

Réseau Ciblé
WORKOPOLIS

Des nouvelles et des chiffres

FEMMES AU TRAVAIL

Postes de direction et conseils d'administration : où sont les femmes?

Dans 30 % des entreprises canadiennes, aucune femme n'occupe un poste de cadre supérieure, indique une analyse publiée en février par Catalyst, un groupe de défense des droits des femmes.

Les sociétés d'État comptent la plus grande proportion de cadres supérieures et de femmes bien rémunérées (27,0 %). Suivent les sociétés fermées (20,6 %), les sociétés ouvertes (15,0 %) et les coopératives d'épargne et de crédit (11,3 %). Ces résultats sont une amélioration minime par rapport à ceux du rapport précédent de Catalyst publié en 2010.

Le rapport spécial de Services économiques TD, publié en mars 2013, arrive à des conclusions semblables. Il révèle qu'en 2011, seuls 11 % des administrateurs de sociétés formant l'indice composé S&P/TSX étaient des femmes, et que dans 43 % des entreprises, le CA était entièrement masculin.

Voir le rapport de la TD à <http://bit.ly/XYbHUt> et celui de Catalyst à <http://bit.ly/YZoOHi>

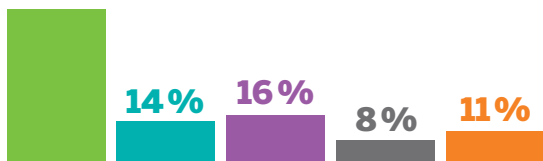
HAUTE DIRECTION

Près de 40 % des directeurs financiers s'interrogent sur leur retraite

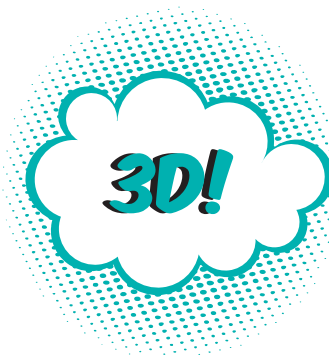
Dans quelle mesure vos projets de retraite ont-ils changé au cours des cinq dernières années?

- **Aucunement.**
- **Ma situation étant plus incertaine, je ne peux prévoir le moment de ma retraite.**
- **Je prévois travailler plus longtemps que je ne le pensais il y a cinq ans.**
- **Je prévois travailler moins longtemps que je ne le pensais il y a cinq ans.**
- **Je ne sais pas / aucune réponse**

51%



Source : Sondage de Robert Half Management Resources mené auprès de 270 directeurs financiers du Canada, mars 2013.



TECHNOS

L'impression 3D se fait un nom

Remplacez l'encre en poudre par de la résine plastique, ajoutez un logiciel perfectionné et entrez les caractéristiques de conception, et vous pouvez créer sur-le-champ un objet sur demande.

L'application à grande échelle de cette technologie n'est pas pour demain, mais dans un article du *Harvard Business Review* paru en ligne en mars 2013, Richard D'Aveni donne un avant-goût des répercussions de l'impression 3D pour les entreprises.

Selon l'auteur, un jour, les usines fabriqueront leurs propres pièces de rechange au lieu de compter sur des fournisseurs, les logiciels personnaliseront les produits et toutes les villes auront leur propre usine automobile. Même à des coûts unitaires plus élevés, les biens fabriqués localement seront meilleur marché à long terme, car produits à la demande.

« La Chine devra renoncer à son rôle de superpuissance manufacturière du monde », écrit l'auteur. Ses usines ne pourront plus offrir des prix concurrentiels vu les coûts de transport élevés et n'auront ni la souplesse ni l'instinct voulu pour jouer la carte du sur mesure. Voir l'article à <http://bit.ly/12JQmVa>.

RESSOURCES PROFESSIONNELLES

Agilité 101

Selon un sondage du McKinsey Quarterly, 90 % des cadres considèrent que l'agilité est indispensable au succès. Mais comment cultive-t-on l'agilité?

Inscrivez-vous sans frais au webinaire « Agilité et résilience organisationnelles », présenté par Brett Knowles. Vous en apprendrez davantage sur les trois types de souplesse (stratégique, fonctionnelle et opérationnelle), les effets de la turbulence et l'influence de l'environnement. Pour voir le webinaire : <http://bit.ly/YtrHIB>.



DOSSIERS FÉDÉRAUX

Faire fructifier l'argent improductif

Les entreprises canadiennes disposent d'énormes liquidités – pas moins de 45 G\$, selon l'Institute for Competiveness & Prosperity.

Dans *Bringing "Dead Cash" Back to Life*, livre blanc qu'il a publié en mars 2013, l'Institut dénonce ce qu'il considère comme une occasion ratée. Il demande au gouvernement fédéral d'offrir des crédits d'impôt pour inciter les entreprises à affecter leurs liquidités excédentaires à des investissements visant à augmenter la productivité (p. ex., matériel, logiciels). Il s'oppose cependant à une taxe sur l'argent improductif. Pour télécharger le document : <http://bit.ly/YqyFTk>.

TENDANCES DE CONSOMMATION

Priorité aux vacances

Canadiens non retraités qui redoutent des difficultés financières à la retraite



Canadiens non retraités qui donnent priorité à l'épargne-vacances plutôt qu'à l'épargne-retraite



Source : HSBC, *L'avenir de la retraite – Une nouvelle réalité*, février 2013. Pour télécharger le document : <http://bit.ly/YqJchx>.

LA COMPTABILITÉ DANS LE MONDE

Principaux enjeux pour les comptables

L'International Federation of Accountants (IFAC) a pris le pouls de la profession comptable, et celui-ci s'emballa quand il est question d'économie.

Après avoir interrogé 113 chefs de file de 72 pays, l'IFAC a publié en février son *Sixth Annual Global Leadership Survey* (sondage annuel mondial auprès des responsables de la profession comptable).

Voici les cinq principaux enjeux qui sont ressortis :

- Besoins des cabinets comptables de petite et moyenne taille
- Réputation et crédibilité de la profession
- Projet de loi de l'Union européenne
- Gestion financière dans le secteur public et dette souveraine
- Contexte financier difficile

Les comptables de petits et moyens cabinets se sont exprimés dans un autre sondage de l'IFAC à la fin de 2012. Voici leurs quatre principaux enjeux :

- Nécessité de demeurer au fait de la nouvelle réglementation et des nouvelles normes
- Recrutement et fidélisation des clients
- Pression à la baisse sur les honoraires
- Hausse des coûts

Voir le *IFAC SMP Quick Poll* à <http://bit.ly/12KrV5I> et le sondage mondial à <http://bit.ly/XqIPd4>.

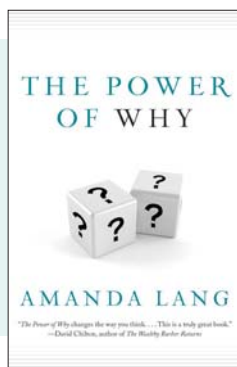
SAGESSE AUTOUR DE LA MACHINE À CAFÉ

Nouveaux outils pour la santé mentale au travail

Au Canada, une personne sur cinq est victime d'une maladie mentale. Cette affirmation représente pour les entreprises une perte de productivité évaluée à 198 milliards de dollars au cours des 30 prochaines années, indique la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC).

Une nouvelle norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail propose des outils en vue de cerner les risques qui pourraient nuire à l'équilibre psychologique des employés, d'évaluer et de contrôler les risques qui ne peuvent être éliminés, de mettre en œuvre des pratiques favorisant la santé mentale et de mesurer les progrès.

La norme a été élaborée conjointement par la CSMC, l'Association canadienne de normalisation et le Bureau de normalisation du Québec. Pour télécharger sans frais : <http://bit.ly/13rmoqx>.



COMPTE RENDU DE LIVRE

Demander « Pourquoi? »

« Pourquoi? », demandent sans arrêt les tout-petits. Puis, en grandissant, les gens attachent plus d'importance aux réponses qu'aux questions. Amanda Lang, correspondante principale aux nouvelles économiques pour le réseau CBC et coanimatrice de l'émission *The Lang & O'Leary Exchange*, a l'habitude de poser les bonnes questions. Dans son livre *The Power of Why*, elle nous encourage à demander « pourquoi? », comme quand nous étions enfants.

Selon elle, poser des questions – sans se préoccuper du résultat – favorise l'innovation et la réussite.

Ainsi, quand Canadian Tire a constaté que ses clients masculins diminuaient, l'entreprise ne s'est pas demandé pourquoi les hommes désertaient ses magasins. Elle s'est posé la question : « Qu'est-ce qu'un homme au juste? », cherchant à savoir ce que voulaient les hommes et s'est attaquée à la cause du problème, non à son symptôme.

La journaliste explique comment certains des meilleurs produits découlent d'améliorations progressives apportées à des articles existants. Elle donne l'exemple de Sean Moore, créateur de la tringle à rideau de douche courbée, qui a réussi parce qu'il ne s'est pas contenté de vendre son invention aux propriétaires de baignoires rondes. Il a compris que la tringle permettait d'augmenter l'espace de la douche, peu importe la forme de la baignoire.

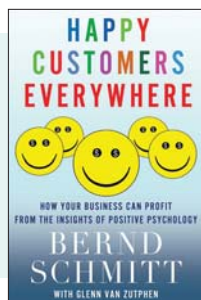
D'après Amanda Lang, beaucoup d'entre nous sont figés dans leurs habitudes et ont tendance à privilégier le statu quo. Or, croit-elle, il faut faire table rase de ce que nous croyons savoir. En réactivant notre cerveau, nous pourrions mieux comprendre et analyser les situations afin de déterminer les raisons sous-jacentes aux différents résultats.

La lecture de cet ouvrage motivera les lecteurs et les incitera à demander « pourquoi? ».

Auteure : **Amanda Lang**

Éditeur : **HarperCollins**

Critique : **Lindsay Hay**, CMA



COMPTE RENDU DE LIVRE

Rendre heureux

Une entreprise peut faire connaître l'importance qu'elle attache au bonheur en utilisant des mots évocateurs dans sa raison sociale ou le nom de ses produits ou services. Dans *Happy Customers Everywhere*, Bernd Schmitt en donne divers exemples, mais recommande surtout une quête plus éclairée du plaisir.

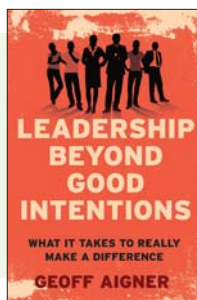
Son modèle du bonheur s'appuie sur des conclusions de la psychologie positive (domaine en plein essor) et comporte trois aspects :

- **Plaisir** : satisfaction immédiate obtenue en croquant un bonbon ou par l'achat impulsif d'un nouveau gadget
- **Sens** : vivre en harmonie avec ses valeurs et acheter des produits « verts » ou mieux se comprendre et s'épanouir par la pratique du yoga
- **Expérience** : s'absorber dans un jeu vidéo ou collaborer pour que son équipe puisse surmonter un mur élevé dans une course urbaine

Chaque concept est bien expliqué et accompagné d'études de cas, dont plusieurs ont été rédigées par M. Schmitt en sa qualité de professeur d'administration à l'Université Columbia, à la lumière de ses études sur les marchés asiatiques émergents.

Dans les derniers chapitres de *Happy Customers Everywhere*, l'auteur déborde le cadre initial de relations interentreprises et de relations entreprise-consommateur pour examiner le bonheur des employés dans les organisations « authentizotiques » qui valorisent la satisfaction, le sens et l'appartenance.

Auteur : **Bernd Schmitt**
 Éditeur : **Palgrave Macmillan**
 Critique : **Patrick Buckley**, CMA, Ph. D.



COMPTE RENDU DE LIVRE

Progresser par le changement

La majorité des changements organisationnels sont d'ordre technique et les leaders d'expérience disposent des compétences et méthodes pour s'en occuper. L'ouvrage de Geoff Aigner intitulé *Leadership Beyond Good Intentions: What It Takes*

To Really Make A Difference porte sur un processus plus exigeant : le changement adaptatif.

L'ouvrage présente un monde dans lequel les leaders doivent quitter leur zone de confort, faire preuve d'humilité et admettre leur ignorance.

Directeur de Social Leadership Australia, Geoff Aigner enseigne le changement et le leadership à l'Australian Graduate School of Management. Il divise l'étude du changement adaptatif en trois parties :

- les leaders
- les autres
- le système à l'intérieur duquel ils travaillent

Le système est une force conservatrice et inhibitrice lorsqu'il ralentit le vrai changement et poursuit des chimères comme la promotion de « sauveurs » et les promesses de solutions miracles. Les leaders efficaces favorisent le changement adaptatif en s'abstenant de juger et en faisant preuve de neutralité tout en conservant leur passion. Les leaders efficaces collaborent avec « les autres » et sont conscients que ceux-ci peuvent les trahir.

Dans *Leadership Beyond Good Intentions*, Geoff Aigner décrit les hauts et les bas du changement adaptatif et exhorte les leaders à aller de l'avant.

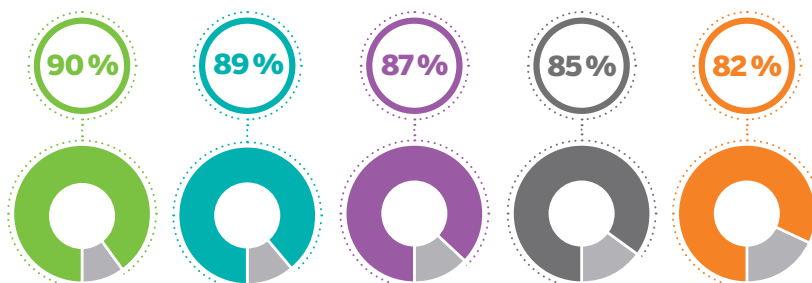
Auteur : **Geoff Aigner**
 Éditeur : **Allen & Unwin**
 Critique : **Patrick Buckley**, CMA, Ph. D.

L'IMPORTANT DES RH

Les employés temporaires ont la cote

Pourcentage de directeurs financiers selon lesquels l'embauche temporaire de professionnels est « avantageuse » ou « très avantageuse » pour :

- maintenir la productivité quand ils ne sont pas prêts à embaucher à temps plein
- évaluer directement d'éventuels employés à temps plein
- remplacer des employés absents
- réduire la charge de travail du personnel régulier
- obtenir des ressources spécialisées selon les besoins



Source : Sondage d'Accountemps mené auprès de 116 directeurs financiers du Canada ayant recours à des employés temporaires, février 2013.

UNIFICATION

Tous ensemble désormais

Le 1^{er} avril 2013 marque le début du premier exercice financier de Comptables professionnels agréés du Canada et le lancement officiel de l'organisation nationale des CPA.

L'unification fait de plus en plus parler d'elle grâce aux campagnes de valorisation de la marque et de communication. Ainsi, vous resterez informés et tirerez dès maintenant avantage de l'unification.

Initiative stratégique de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) et de CMA Canada, CPA Canada est la nouvelle organisation nationale représentant les comptables professionnels agréés au Canada. Elle est chargée de fournir des services aux CA et aux CMA.

Les activités et actifs de l'ICCA et de CMA Canada lui ayant été transférés, CPA Canada doit maintenant se créer une identité et la faire connaître. Première étape : le logo de CPA Canada, qui représente la force, le prestige, la fiabilité et l'autorité des comptables professionnels canadiens.

CPA Canada a aussi une nouvelle page d'accueil Web; le nouveau portail pour les membres sera mis en ligne en janvier 2014. *Actualités CMA Canada*, le bulletin électronique de CMA Canada, sera remplacé par *Actualités CPA* et distribué à tous les membres de CPA Canada.

Le point sur l'unification

Voici où en sont les choses depuis notre dernier numéro :

- En Saskatchewan, les CMA et les CA ont présenté au gouvernement les résultats de leurs consultations et recommandations sur la fusion et signé un accord d'unification.
- À la fin de mars, les CMA et les CA de la Nouvelle-Écosse ont annoncé que leurs conseils respectifs avaient voté pour la poursuite des démarches de fusion et de l'adoption du nouveau programme d'agrément CPA.
- Au Manitoba, les CMA et les CA ont signé un accord en vue d'une fusion et de la création de CPA Manitoba.
- Le conseil de CGA-CB a annoncé la reprise des pourparlers avec les CMA et les CA de la Colombie-Britannique.
- Les CGA de Terre-Neuve-et-Labrador ont voté en faveur d'une proposition de fusion.
- Le Règlement administratif n° 1 de CPA Canada, y compris le chapitre 4 – Protection des droits acquis, a été publié : <http://bit.ly/108kPsT>.

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

PRINCIPAUX LIENS

Pour consulter la nouvelle page d'accueil de CPA Canada : www.cpacanada.ca.

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



Le logo de CPA Canada affiche une représentation stylisée de la feuille d'érable emblématique.

Les avantages d'être membre



Un titre de plus. À mesure que les gouvernements provinciaux adopteront les dispositions législatives pertinentes, les membres pourront utiliser les titres CPA et CMA. Renseignez-vous auprès de l'organisation de votre province.

Encore plus de FCPP. Vous aurez accès à des programmes de spécialisation postagrément.

Une reconnaissance accrue. Vous conserverez les avantages associés aux trois accords de reconnaissance mutuelle existants de CMA Canada et profiterez de nouveaux accords avec les CA, les CPA et d'autres organisations professionnelles comptables à l'échelle mondiale.

Des occasions supplémentaires de réseautage. Vous augmenterez vos chances de tisser des liens avec des comptables professionnels de l'ensemble du pays.

Une plus grande clarté. Grâce au titre de CPA, vos clients, partenaires et autres parties prenantes comprendront mieux ce que vous faites et la valeur que vous pouvez leur apporter.

Une meilleure protection. Dans notre monde concurrentiel, le titre de CPA est le meilleur moyen pour vous d'accroître et de protéger votre valeur comme comptable.



Le stratège économique **Barry Ritholtz** explique pourquoi ses clients ne détiennent pas d'actions bancaires.

Par **Gabrielle Bauer**

Q. ■ ■ Que pensez-vous de toute la frénésie entourant le précipice budgétaire?

R. : On n'a pas vu pareil battage médiatique depuis le bogue de l'an 2000... et c'était une tempête dans un verre d'eau. Le précipice budgétaire, c'était un leurre. Et ce fameux « précipice », si on ne l'avait pas évité, n'aurait réduit le PIB que de 0,25 % à 0,75 %. Sans être anodin, ce n'aurait pas été catastrophique.

Q. : Quel a été l'effet de la récession de 2008-2009 sur le milieu bancaire?

R. : Les actifs sont aujourd'hui beaucoup plus concentrés dans les grandes banques; on parle de plus de 50 %, c'est malsain. Comment peut-on gérer les risques adéquatement devant un monstre de cette taille? Un opérateur de marché à Londres peut vous faire perdre sept milliards de dollars en une seule transaction.

Malgré les sauvetages dont elles font l'objet, les banques n'ont pas changé. La comptabilité est plus opaque que jamais. C'est pourquoi mes clients n'ont pas d'actions bancaires. Au lieu de sauver les grandes banques, il faudrait plutôt en créer de petites.

Q. : La dette astronomique des États-Unis risque-t-elle vraiment d'acculer le pays à la faillite?

R. : Voilà une bonne trentaine d'années que j'entends cette rengaine. Si les gens craignaient vraiment que le pays fasse faillite, prêteraient-ils leur argent au Trésor à 1,7 %? Le dollar est garanti par la Constitution. Le pays a sa propre monnaie et il peut faire fonctionner la « planche à billets », et peut donc payer ses factures. Peut-être alors le dollar suivrait-il la voie du peso – c'est ce qui arrive quand on n'équilibre pas les recettes et les dépenses de façon responsable. Mais une faillite? Non.

Q. : Que pensez-vous de l'austérité pour rééquilibrer les finances publiques?

R. : Il est contre-productif de dire que les rentrées d'impôt sont insuffisantes, puis de prendre des mesures qui viennent les réduire davantage. Le président G. W. Bush a fait les choses à l'envers. Il a réduit les impôts et augmenté les dépenses en période d'expansion économique. C'est ce qu'on doit faire en période de contraction. Il faut revenir aux principes de base de l'économie.

Q. : Comment les États-Unis devraient-ils prendre leur dette en charge?

R. : On ne peut prétendre s'attaquer à la dette sans réduire le déficit budgétaire et augmenter les impôts. Il faut donc réduire les mesures sociales. L'aide sociale est nécessaire, mais il faudra bien hausser l'âge de la retraite un jour. Il faut aussi des mesures générales de réduction des coûts de la santé. De toute évidence, le secteur de la santé se prête mal au libre jeu du marché. Des pays comme l'Allemagne, l'Angleterre et le Japon, et leurs systèmes à payeur unique, devraient être une source d'inspiration.

Q. : Les opérations sur les marchandises constituent-elles un bon filon pour les cinq à dix prochaines années?

R. : Les marchés émergents sont intéressants actuellement, et les titres donnant droit à des dividendes ont la cote à l'étranger. Ce que je recherche, c'est un instrument pour tirer parti du marché chinois.

Q. : Que pensez-vous du marché immobilier américain, quatre ans après la crise hypothécaire?

R. : La « reprise » est stimulée artificiellement par des taux d'intérêt exceptionnellement bas. On peut encore obtenir un prêt hypothécaire amorti sur 30 ans à moins de 3,5 %. En temps normal, les taux d'intérêt se chiffreraient à environ 4 %, et les taux hypothécaires, à 6,5 ou 7 %.

Q. : Si vous étiez à la tête du pays, que feriez-vous?

R. : Je profiterais de la faiblesse des taux d'intérêt pour investir dans les infrastructures. Le réseau routier et aéroportuaire des États-Unis fait la honte du pays. De plus, je réemettrais des bons du Trésor à 30 ans afin de financer la dette au plus faible coût et au plus long terme possible. Enfin, j'investirais dans la R-D à long terme, qui est trop coûteuse en temps et en argent pour le secteur privé. ■

Barry Ritholtz est chef de la direction et directeur de la recherche sur les actions à Fusion IQ, société d'étude quantitative en ligne. Ex-avocat, il signe une chronique sur les placements dans le Washington Post.

quoi

PARLONS
CHANGEMENT

BAN

!!





LE CHOC DES CULTURES

p. 15

L'INTÉGRATION EFFICACE

p. 19

CHANGER POUR LE MIEUX!

p. 21

À CHACUN SON PARACHUTE

p. 22

CONCEPTS RÉVOLUTIONNAIRES

p. 24

QUATRE TENDANCES À SURVEILLER

p. 27

**LE CHANGEMENT EST INÉLUCTABLE :
DANS TOUTES LES SPHÈRES DE NOTRE VIE
PROFESSIONNELLE ET PERSONNELLE,
DANS LES TECHNOLOGIES QUE NOUS UTILISONS ET
DANS LES SYSTÈMES QUI NOUS DÉFINISSENT!**

**AU TRAVAIL, LE CHANGEMENT PEUT PRENDRE
DIVERSES FORMES : PERFECTIONNEMENT
D'UN PROCESSUS, PROMOTION OU MÊME FUSION!**

**LE CHANGEMENT PEUT NOUS EFFRAIER OU
NOUS EXALTER. DÉCLENCHER NOTRE
RÉACTION DE FUITE OU DE LUTTE.
NOUS OFFRIR DES OCCASIONS EN OR!**

LE CHOC DES CULTURES

EN THÉORIE, LA FUSION SE PRÉSENTE BIEN. MAIS LE MARIAGE SERA-T-IL HEUREUX?

PAR JOHN LORINC

Les équipes de fusions et acquisitions ont tendance à s'attacher aux chiffres; or, le véritable travail consiste à unifier des cultures d'entreprise distinctes.



En 2006, Brynn Winegard, professeure de marketing à l'Université Ryerson, a été mêlée à l'une des plus importantes fusions du boum économique :

l'acquisition par Johnson & Johnson (J&J) de la vaste division de produits de consommation (notamment Roloids et Listerine) du géant pharmaceutique Pfizer. L'opération de 16,6 G\$ a été réalisée au terme d'un processus concurrentiel d'adjudication qui a abouti à la création d'une nouvelle division de produits de santé grand public.

M^{me} Winegard était chef de marque chez Pfizer. Une fois la transaction conclue, elle et un millier d'autres cadres de la division marketing de la nouvelle société ont été dépêchés au New Jersey pour une séance de consolidation d'équipe.

Durant cette séance, les cadres du marketing ont conçu des logos, des signatures, des mantras et même du papier à lettres pour la division marketing. Il s'agissait d'un exercice exclusivement interne, explique M^{me} Winegard, et la stratégie de marque ne concernait que la division, et non l'éventail des produits de consommation de J&J.

« C'est une façon de surmonter le

tribalisme » commun aux fusions, fait-elle remarquer. Mais même si M^{me} Winegard a tenu bon pendant deux ans au sein de la nouvelle entreprise, elle a constaté que les deux sociétés ne se sont pas intégrées harmonieusement.

« L'esprit de clan finissait toujours par ressortir », raconte-t-elle, les employés et les cadres s'identifiant toujours à leur société d'origine.

DES MÉGATRANSACTIONS

Les cas de fusions ratées ou incomplètes sont loin d'être rares, et témoignent de l'énorme défi que représente le regroupement d'organisations dont les activités peuvent paraître très compatibles en théorie.

L'expérience révèle que de 70 % à 90 % des fusions échouent, selon une récente étude de *Harvard Business Review* sur la stratégie de fusion et d'acquisition (F&A). « Le principal écueil, c'est le choc des cultures », observe M^{me} Winegard.

Malgré ces sombres statistiques, l'intérêt pour les F&A aux enjeux financiers élevés est en recrudescence depuis un ou deux ans, après une baisse marquée dans la foulée du resserrement du crédit en 2008.

Selon un rapport de Pricewaterhouse Coopers (PwC), plus de 2 800 transactions de F&A totalisant 210 G\$ ont été conclues au Canada en 2012. Malgré un léger fléchissement du volume de transactions après 2011, la valeur en dollars des fusions a atteint un niveau record depuis 2007. Parallèlement, selon *The New York Times*, les fusions majeures ont augmenté aux États-Unis au cours des premières semaines de 2013,

comme en témoignent l'offre de 23 G\$ de Berkshire Hathaway pour l'acquisition de H.J. Heinz et la fusion American Airlines-US Airways chiffrée à 11 G\$.

Les activités de F&A au Canada touchent en majorité d'importantes sociétés du secteur énergétique, mais également les secteurs des services financiers, du commerce de détail, des mines ainsi que de l'immobilier. Selon PwC, l'activité est intense sur le marché des F&A de valeur moyenne (entre 100 et 500 M\$). De fait, après le record atteint en 2007, la proportion de transactions annulées ou retirées a reculé de 88 %.

Le secteur des services, dont les services professionnels comme la comptabilité, a connu une vague de fusions et de consolidations au cours des dernières années. Ainsi, RSM Richter de Montréal, un cabinet d'expertise comptable et de conseil, s'est donné une nouvelle image et a fusionné l'an dernier avec un cabinet plus modeste de Toronto, SBLR, pour former Richter s.e.n.c.r.l., qui compte 450 employés et dont l'approche est davantage axée sur le client. « L'aspect financier de l'opération n'était qu'une petite pièce du puzzle », a commenté l'associé directeur Tasso Lagios.

Forts de leur expérience tirée de nombreuses transactions de F&A, les dirigeants des deux cabinets ont décidé d'échapper aux écueils culturels susceptibles de faire échouer la fusion, explique M. Lagios. « Nous avons résolu d'examiner tous les systèmes et les processus des deux cabinets et d'adapter les pratiques exemplaires. Il n'était pas question que Goliath engloutisse David. »



CONSEILS POUR RÉUSSIR

LA RÉUSSITE D'UNE FUSION EXIGE DE LA DÉTERMINATION, CERTES, MAIS IL N'EST JAMAIS TROP TÔT POUR SE PRÉOCCUPER DES DÉTAILS ORGANISATIONNELS. LE CONSEILLER EN GESTION JONATHAN STEARN RECOMMANDE À SES CLIENTS DE PRIVILÉGIER TROIS MÉTHODES PRINCIPALES POUR ACCÉLÉRER L'INTÉGRATION ET RÉDUIRE L'EXODE DES CERVEAUX.

COMMENCER TÔT

Si la plupart des fusions se préoccupent surtout des questions d'ordre juridique et financier, les sociétés doivent mettre en œuvre un « processus élargi de contrôle diligent » où seront aussi examinés les bassins de talents, les processus internes et la culture des entreprises. Selon M. Stearn, la direction constituée à la suite du regroupement doit se pencher sur tout ce qui est susceptible de donner des indications quant aux défis potentiels de l'intégration.

COLLABORER

Les fusions réussissent lorsque les employés voient qu'elles ont une raison d'être au-delà de la simple réduction des coûts. M. Stearn évoque le cas du récent projet de fusion de deux sociétés d'assurance, dont l'une avait conçu des offres de services innovatrices. Les membres de l'équipe de ventes résultant de la fusion se sont rencontrés pour apprendre en quoi

consistaient les nouveaux produits, après quoi le groupe de Jonathan Stearn a proposé l'établissement d'objectifs fermes en vue d'une croissance supplémentaire. « Ces séances doivent être axées sur le résultat et sur le bilan de l'opération, non pas uniquement sur la formation. »

COMMUNIQUER

Les gestionnaires ne doivent épargner aucun effort pour communiquer l'information relative à la fusion; l'envoi en masse de courriels et la diffusion de bulletins ne suffisent pas. M. Stearn suggère la création de divers outils de communication – sites Web internes, bulletins d'information, forums et sondages. Les histoires de réussite liées aux fusions doivent être mises en valeur.

LES ÉTAPES DE LA FUSION

PHASE DE FORMATION

Au stade initial, les équipes de direction regroupent les organisations et tentent d'éliminer les chevauchements. Elles recherchent également de nouvelles façons d'exploiter les atouts combinés des deux organisations.

PHASE D'OPPOSITION

Voyant diminuer l'étendue de leurs responsabilités, les employés ciblés peuvent protester contre la consigne de faire les choses autrement. Le « tribalisme » peut s'installer, les employés prenant parti pour les cadres de leur société d'origine.

PHASE DE NORMALISATION

Après une période de méfiance réciproque, les membres des organisations fusionnées commencent à collaborer. Les services en viennent à un consensus au sujet des nouveaux protocoles et systèmes.

PHASE DE PERFORMANCE

Les promesses financières et organisationnelles de la fusion commencent à se matérialiser. Des gammes de produits complémentaires bénéficient maintenant du soutien d'équipes homogènes, et l'on tire des gains non seulement de la réduction des coûts, mais aussi de la croissance nouvelle.

INTÉGRER LES CULTURES

Les conseils abondent quant au financement des acquisitions, mais les experts affirment que les dirigeants des deux organisations doivent se concentrer non seulement sur la réduction des coûts, mais sur l'élaboration rapide de stratégies d'intégration de leurs cultures.

Plus de 2 800 transactions de F&A totalisant 210 G\$ ont été conclues au Canada en 2012.

Le conseiller en gestion Jonathan Stearn, associé chez Schaffer Consulting LLC à Stamford (Connecticut) et coauteur d'une étude parue en 2011 dans *Ivey Business Journal* de l'Université de Western Ontario, précise qu'une fusion mal réalisée peut provoquer un exode des talents, en particulier dans la société visée.

Dès l'amorce de la fusion, l'équipe dirigeante de la nouvelle organisation, regroupant des représentants des deux sociétés d'origine, doit marteler le « but de la fusion », affirme M. Stearn. Il s'agit d'établir avec précision les objectifs de la nouvelle organisation afin d'éviter un glissement de la mission et une déviation de ses objectifs.

Le processus « ne doit pas être trop long », ajoute-t-il. Les conseils du cabinet de M. Stearn ont déjà été sollicités pour une transaction de plusieurs milliards de dollars dans laquelle les cadres ont élaboré la mission en deux séances. « Il faut éviter que ce genre d'exercice s'éternise pendant des mois. »

PARTAGER LA VISION

Will Mitchell, expert en F&A à la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, fait remarquer que les conseillers doivent inciter leurs clients à adopter une vision commune. « Si vous ignorez ce que vous souhaitez accomplir, vos efforts iront dans tous les sens. »

Selon lui, les dirigeants doivent jalonner clairement le parcours de la nouvelle organisation – en définissant notamment la nouvelle approche à l'endroit des ventes, du lancement de nouveaux produits ou de la pénétration de nouveaux marchés géographiques.

Will Mitchell note qu'une fusion comporte invariablement une chasse aux coûts, des licenciements et une modification des descriptions de poste. Il est préférable que la direction soit franche à ce sujet. « Si l'on ment, les gens le sauront. »

Mais l'incertitude associée à la chasse aux coûts peut être atténuée si les jalons comportent des objectifs axés sur la croissance. « Ce que l'on espère et veut obtenir, c'est que ces changements soient perçus comme une possibilité plutôt qu'une menace », ajoute-t-il.

Une importante façon de réorienter

l'attention des employés consiste à créer de petites équipes opérationnelles chargées d'examiner ce que M. Mitchell appelle les « gains rapides ». Au départ, elles supprimeront probablement les chevauchements, mais les succès plus satisfaisants viseront la croissance du chiffre d'affaires. Ces gains « susciteront l'enthousiasme à l'égard du caractère distinctif de la nouvelle entreprise », explique-t-il.

LE VÉRITABLE AVENIR

Ces efforts prévisionnels risquent néanmoins d'exiger davantage que les conseillers ne le laissent entendre. Brynn Winegard souligne que toute société a ses propres protocoles – sa propre façon de gérer ses comptes ou d'utiliser les services de son équipe des ventes.

Au départ, aucune des deux parties ne comprendra ou même n'acceptera les méthodes de son vis-à-vis dans la réalisation des tâches quotidiennes. « Il faut décrire les processus et les protocoles avant le jour un », affirme-t-elle.

Ainsi, avant la fusion, les chefs de marque régionaux de Pfizer disposaient d'une grande autonomie dans l'élaboration des campagnes publicitaires. J&J, au contraire, exerçait un contrôle étroit sur ces campagnes. Après la fusion, les chefs de marque de Pfizer ont largement perdu de leur autorité et ont dû négocier davantage avec le siège social.

Selon M^{me} Winegard, les sociétés qui cherchent à faire l'acquisition d'un concurrent doivent faire le point sur ces différences culturelles avant d'agir. « Le

travail accompli en amont permet d'éviter une foule de problèmes ultérieurs. »

Selon elle, pendant un certain temps, la productivité laisse souvent à désirer. Mais toutes les sociétés diffèrent et il n'existe pas d'échéancier précis quant au passage de la nouvelle organisation à l'étape suivante (voir « Les étapes de la fusion », p. 17). Il arrive même que ce passage ne se concrétise pas.

Jonathan Stearn se rappelle un acquéreur dont l'équipe de direction, après s'être mise à évaluer le travail à accomplir, s'était rendu compte que la société visée était en réalité constituée de deux divisions qui, depuis leur fusion, ne s'étaient jamais bien imbriquées.

Pour assurer l'évolution du processus, les experts conseillent aux sociétés de fixer des jalons et de contrôler les progrès accomplis. C'est ce que font Richter et SBLR, confirme M. Lagios à Montréal.

Après la fusion officielle des deux cabinets, l'équipe de direction a convenu d'un plan quinquennal et d'une série d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour évaluer les progrès. L'équipe a prévu des sondages périodiques sur l'état d'esprit des associés et des employés du cabinet.

« Ces mesures ont une importance déterminante pour le succès de notre cabinet », affirme Tasso Lagios. ■

John Lorinc, journaliste de Toronto, signe des articles sur les affaires et la politique, entre autres dans *The Globe and Mail*, *The Walrus* et d'autres publications. Sur Twitter : @johnlorinc.

INTÉGRATION DES SYSTÈMES COMPTABLES

LORSQUE DEUX ORGANISATIONS FUSIONNENT, ELLES DOIVENT INTÉGRER DE NOMBREUX SYSTÈMES INTERNES, DONT LE CONTRÔLE FINANCIER ET LES PROCESSUS COMPTABLES. TROUVER DES SOLUTIONS COMMUNES EN TI EST MOINS IMPORTANT QUE D'ÉTABLIR DES INTERFACES SOLIDES AVEC LES AUTRES SYSTÈMES DE L'ENTREPRISE, DONT LES SYSTÈMES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE, FAIT REMARQUER TASSO LAGIOS, DE RICHTER.

En fait, dans la plupart des cas d'intégration de systèmes, les aspects techniques sont simples, mais l'expérience utilisateur peut s'avérer un terrain miné, ajoute Jonathan Stearn. « L'absence de fonctionnalité, la résistance au changement et la perte de productivité comportent des risques. »

M. Stearn conseille d'éviter la mise en œuvre du jour au lendemain d'un système majeur pour privilégier les changements itératifs, moyennant une mise à l'essai préalable. « Les gens qui vivent des expériences positives peuvent devenir les promoteurs du changement et favoriser l'adhésion au système par les autres utilisateurs. »

Richter a appliqué ce conseil en effectuant un examen à long terme des TI englobant la comptabilité ainsi que tous les autres systèmes d'information interne, lequel pourrait s'étendre sur deux ans.

« Nous profitons de la fusion pour redéfinir le soutien que nous accordons au reste de l'entreprise, explique la directrice des finances de Richter, Sharka Hamet. J'essaie de ne pas tout chambarder. Je ne veux pas changer les choses si je n'ai pas à le faire. »

L'INTÉGRATION EFFICACE

RECETTE POUR RÉUSSIR UNE FUSION

PROPOS RECUEILLIS PAR **SHARON ASCHAIK**



Au cours de sa carrière de vingt ans dans le secteur des télécommunications, Glen LeBlanc, FCMA, dirigeant d'Halifax, a participé à deux processus de fusion par création d'une société nouvelle.

En 1999, il a réuni quatre entreprises de télécommunications de l'Est du Canada pour former Aliant Inc. En 2006, comme premier vice-président et directeur des finances de l'organisation, il a participé à une fusion avec Bell. Aujourd'hui, Bell Aliant est l'un des plus grands fournisseurs régionaux de services de télécommunications en Amérique du Nord.

Premier vice-président et chef des affaires financières de Bell Aliant et président du conseil d'administration de CMA Nouvelle-Écosse, Glen LeBlanc nous livre les leçons qu'il a tirées de la fusion de cette société en 2006.



Une transformation en profondeur pose de nombreux défis : l'organisation doit assimiler une multitude de renseignements. Il lui faut apprendre tous les détails concernant le secteur d'activité, le marché, la clientèle et les opérations, et aussi déterminer comment fonctionner pendant et après la fusion.

À peine quelques jours après l'annonce de la fusion, nous avons déployé une stratégie détaillée. Selon nous, cette vision première a largement contribué à sa réussite. Il a cependant fallu un certain temps à nos employés pour vraiment comprendre, au-delà des économies d'échelle, l'énorme potentiel de synergie de l'organisation nouvellement créée.


UN PLAN AXÉ SUR LA CULTURE

L'un des plus grands défis a été d'intégrer les cultures d'entreprise. Sur le plan financier, il est facile de justifier un regroupement. Mais comment convaincre les clients et les employés de rester fidèles dans cette perspective?

On doit développer une culture commune à laquelle chacun adhère et démontrer comment la nouvelle stratégie est porteuse d'un avenir plus prometteur.

Certains employés restent attachés au passé. D'autres jugent que la nouvelle vision est supérieure et que l'organisation doit évoluer pour rester concurrentielle.

Une transition qui s'éternise entraîne des pertes d'argent et une baisse de la valeur



actionnariale. Pis encore, vous risquez de faire fuir de bons employés et des clients fidèles et d'entacher l'image de marque. Vos concurrents commencent à gruger vos parts de marché. Plus la transition est rapide, plus vite on obtient les résultats qui ont motivé la décision de fusionner.

LE TOUT POUR LE TOUT

Pour que les entreprises connaissent du succès à long terme, les dirigeants doivent se consacrer corps et âme à l'objectif visé. Les gens ne peuvent pas s'investir à moitié, éviter les préoccupations des intéressés ou hausser les épaules quand on leur demande la raison d'être de la fusion. Comme dirigeants, nous devons tous nous faire confiance et croire au résultat final. C'est à nous qu'il revient de mobiliser les employés.

Nous avons dû nous poser deux questions : Dans quelle mesure la fusion augmentera-t-elle la valeur pour les actionnaires, employés et clients? La fusion a-t-elle de bonnes chances de donner des résultats rapidement? Les dirigeants se sont alors employés à rechercher une adhésion collective aux priorités et à ne pas y déroger.

La communication est l'un des facteurs de réussite les plus importants. Quand certaines réponses nous échappent durant une transition, on a tendance à se murer dans le silence. Il faut lutter contre ce réflexe.

Parlez régulièrement à vos employés et soyez franc, même si vous ne savez pas quoi répondre. Nous avons échangé fréquemment

avec les employés, organisé des réunions plénières et communiqué par courriel. On oublie trop souvent combien un dialogue ouvert rassure et reconforte les gens.

Une entreprise ne cesse jamais de se transformer et de s'ajuster. Avant tout, il ne s'agit pas de savoir gérer une transition, mais plutôt de contrer la perception selon laquelle ce parcours sera semé d'obstacles et d'embûches.

LA POSTFUSION

Je mentirais si je prétendais que depuis la fusion, tout va comme sur des roulettes à Bell Aliant. Ou que nous n'avons commis aucune erreur.

Mais ce que je peux affirmer, c'est que nous restons optimistes. Depuis la fusion, nous avons concrétisé la plupart de nos promesses et jeté les bases d'une croissance future. Novateurs et hautement qualifiés, nos employés sont des chefs de file du secteur et ils tirent parti de ces nouvelles perspectives de croissance professionnelle.

Nous avons dû redoubler d'efforts pour bien faire passer nos messages clés, mais nous estimons que nos actionnaires, nos clients et les investisseurs partagent notre vision et comprennent notre stratégie de croissance pour les années à venir. Hier comme aujourd'hui, le statu quo n'aura jamais été une solution envisageable. ■

Sharon Aschaiek est rédactrice indépendante à Toronto. Consultez le site www.cocoamedia.ca.

La gestion du changement est une composante du rôle de leader. Voici quatre excellents ouvrages qui font la promotion d'une culture d'entreprise stimulée par le changement.

MANAGER'S GUIDE TO NAVIGATING CHANGE

Auteur : **Stephen Rock**

Éditeur : **McGraw-Hill**

Dans le monde impitoyable des affaires d'aujourd'hui, les entreprises ne peuvent échapper au changement. Stephen Rock propose des tactiques et des stratégies aux gestionnaires qui se retrouvent dans le tourbillon.

Apprenez comment guider votre équipe à travers les bouleversements occasionnés par des événements internes ou externes. L'auteur explique comment définir votre vision, la communiquer au personnel, obtenir l'adhésion de chacun, assurer la viabilité de changements d'envergure, exécuter votre plan et évaluer les résultats.

Ce livre, l'un des derniers

CHANGER POUR LE MIEUX!

DES CONSEILS ÉCLAIRÉS POUR GÉRER LES TRANSITIONS

PAR JACLYN LAW



titres de la série Briefcase Books de McGraw-Hill, comporte également des listes et des encadrés pratiques pour gérer des situations courantes au travail.

LEADERSHIP TRANSITIONS: HOW BUSINESS LEADERS TAKE CHARGE IN NEW ROLES

Auteurs : **Richard Elsner** et **Bridget Farrands**
Éditeur : **Kogan Page**

Vous avez été promu à un poste de direction. Que faire maintenant? Évitez les pièges grâce à ce guide détaillé qui analyse les étapes du transfert de leadership : arriver, survivre et réussir.

S'appuyant sur des études de cas, les auteurs examinent les mythes et réalités, explorent les causes d'échec et percent le

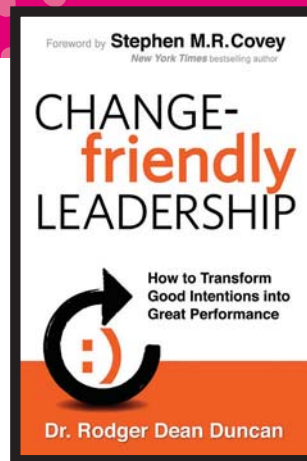


secret qui entoure généralement le processus de transition. L'ouvrage propose des outils pratiques qui aideront les gestionnaires à cultiver leurs qualités intrinsèques et à vivre avec une plus grande assurance « cette période souvent difficile... et cette recherche de maîtrise et de cohérence personnelle ».

CHANGE-FRIENDLY LEADERSHIP: HOW TO TRANSFORM GOOD INTENTIONS INTO GREAT PERFORMANCE

Auteur : **Rodger Dean Duncan**
Éditeur : **Maxwell Stone Publishing**

Le changement est nécessaire, mais il fait peur. Trop souvent, par crainte, nous nous accrochons au statu quo, au



risque d'obtenir des résultats désastreux.

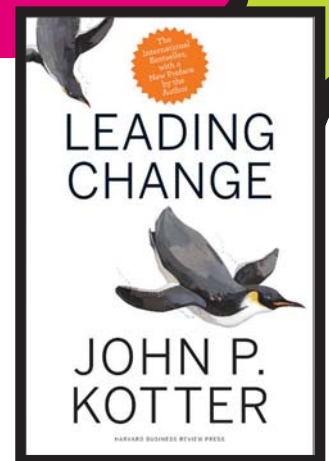
Les stratégies présentées dans ce guide accessible vous aideront à mieux surmonter les défis liés au changement – notamment la gestion des facteurs affectifs et de l'opposition – au travail et dans votre vie personnelle.

Accompagnateur de gestionnaires, formateur et conférencier recherché, l'auteur a fourni une expertise en gestion stratégique du changement à des sociétés comme IBM, American Airlines et Sprint.

LEADING CHANGE

Auteur : **John P. Kotter**
Éditeur : **Harvard Business Review Press**

Référence en matière de leadership et professeur à



la Harvard Business School, John Kotter offre des conseils pratiques pour s'adapter à l'évolution effrénée du monde des affaires et en tirer pleinement parti.

Ce livre influent, d'abord publié en 1996 et réédité avec une nouvelle préface en 2012, décrit un processus global en huit étapes visant à provoquer le changement et non simplement à le gérer. Cette démarche bouscule le statu quo d'une entreprise, instaure de nouvelles pratiques et assure la durabilité des changements. Au moyen d'exemples concrets, l'auteur signale aussi les erreurs qui peuvent miner le succès d'une transformation. ■

.....
Jaclyn Law est rédactrice pigiste à Toronto. Voir <http://about.me/jaclynlaw>.

À CHACUN SON PARACHUTE

DÉNICHER L'EMPLOI RÊVÉ

PAR ANNE BOKMA

Chercher l'emploi idéal : une quête sans fin



Richard Nelson Bolles est l'autorité suprême en matière de recherche d'emploi. Âgé de 85 ans, l'auteur du célèbre ouvrage *De quelle couleur est votre parachute?* (plus de neuf millions d'exemplaires vendus) maintient toujours le postulat qu'il a posé dans son premier guide annuel (1970), à savoir que ce n'est pas en répondant aux petites annonces qu'on trouve un emploi. Il faut plutôt déterminer ce que l'on veut vraiment faire, puis trouver le meilleur endroit où le faire.

« Demandez-vous d'abord à quoi vous voulez consacrer votre vie et ce que vous avez à offrir – en fonction de vos compétences, talents et dons favoris et non d'un titre de poste », affirme Richard N. Bolles.

Voilà un sage conseil pour tout CMA qui se retrouve entre deux emplois ou compte bientôt changer de carrière. Nous avons interrogé les pros de la recherche d'emploi et résumé leurs recommandations :

1. DRESSER UN PLAN. Cheryl Breukelman, associée auprès d'Epiphany Coaches, à Hamilton (Ontario), reprend le conseil avisé de Richard N. Bolles : sachez ce que vous voulez. Commencez par un plan, dit-elle. « Abordez votre carrière avec résolution. Cerner les forces, compétences et intérêts qui vous distinguent et ayez une idée précise de votre cheminement professionnel. »

2. TRAVAILLER SUR LES HABILETÉS INTERPERSONNELLES. Vous le savez déjà : le quotient d'intelligence émotionnelle

compte autant que le quotient intellectuel. Ne sous-estimez pas l'importance de traits de personnalité comme la gentillesse et l'optimisme.

« Nous voulons tous être entourés de gens qui ont confiance en eux et se sentent bien dans leur peau », explique Jill Birch, vice-présidente du Ontario College of Art and Design (OCAD University) de Toronto et conférencière spécialisée dans le développement du leadership et le changement organisationnel.

Mais pour les introvertis, respirer la confiance et l'aisance n'est pas toujours évident, reconnaît-elle. « Il faut être bon communicateur, que ce soit pour une entrevue d'emploi, une allocution ou la présentation de résultats financiers au conseil d'administration. »

3. S'AFFIRMER PUBLIQUEMENT. Parlez à des gens qui occupent le type de poste que vous convoitez. Demandez à votre supérieur ce que vous devez faire pour monter en grade. « Proposez à un cadre chevronné de vous mentorer ou joignez-vous à un projet auquel participe une personne avec laquelle vous voulez travailler », suggère Cheryl Breukelman. En acceptant une nouvelle responsabilité, vous pourrez acquérir de nouvelles habiletés et gagner de la visibilité.

4. CULTIVER SES RELATIONS. « Supposons que vous perdiez votre emploi du jour au lendemain. Si vous appelez des gens à qui vous n'avez pas parlé depuis cinq ans, croyez-vous qu'ils vous rappelleront? »,



« Si vous perdiez votre emploi du jour au lendemain, les gens que vous contacteriez vous rappelleraient-ils? »

demande Jill Birch. Elle conseille aux CMA de rencontrer des contacts clés deux ou trois fois par année.

Invitez à dîner des experts dans votre domaine. Rejoignez les rangs de votre association professionnelle et choisissez soigneusement les événements auxquels vous participez. « Les assemblées annuelles sont intéressantes, car on y rencontre une quinzaine de personnes plutôt qu'une seule. »

5. RÉSEAUTER. « Les dégustations vins fromages ne conviennent pas à tout le monde », admet Karen Graham, spécialiste de l'encadrement à Panacea Canada, à Orillia (Ontario). « Il faut se mettre dans une position où l'on se sent en pleine possession de ses moyens », souligne-t-elle. Vous pourriez, par exemple, assister à une formation continue plutôt qu'à un onzième cocktail.

Elle ajoute un conseil pour les introvertis : « Au lieu de vous faire du mauvais sang à essayer de briller en société, intéressez-vous aux gens susceptibles de vous aider. Il vous sera plus facile de les amener à parler d'eux. »

6. SE METTRE EN VALEUR. « Si vous croyez que la qualité de votre travail parle d'elle-même, détrompez-vous », poursuit Cheryl Breukelman. Elle conseille aux CMA de trouver une façon de mettre en valeur leurs réalisations : écrire sur Facebook, communiquer régulièrement avec un supérieur, participer à des groupes LinkedIn ou publier des articles ou donner des présentations. L'important est de se faire voir des décideurs.

7. SAVOIR CE QU'IL FAUT AMÉLIORER. « S'il est facile de trouver ses points forts, il faut en revanche creuser un peu plus pour cerner ses lacunes », observe Jill Birch. Demandez à un coach ou à un mentor de vous donner une rétroaction franche.

8. DÉFINIR SA MARQUE. Déterminez ce que vous avez d'unique, et utilisez ces éléments pour vous mettre en valeur. « Êtes-vous un analyste d'une perspicacité inouïe, un maître de la collaboration, un rassembleur né? Exposez en termes clairs la valeur que vous apportez », précise M^{me} Breukelman.

9. OBTENIR DES TITRES. « La donne a changé quand j'ai obtenu ma maîtrise (sur l'apprentissage du leadership) », confie Jill Birch, qui poursuit des études de doctorat sur le développement du leadership. « J'ai vite obtenu beaucoup de travail et suis devenue une experte en leadership. »

Les études supérieures offrent aussi des

occasions de réseautage. « Quand quarante personnes se retrouvent dans un cours de la Rotman School of Management, raconte-t-elle, les cartes professionnelles s'échangent à qui mieux mieux. »

10. TABLER SUR LES BONNES ACTIONS. Le bénévolat peut donner aux chercheurs d'emploi le coup de pouce qui leur manque pour obtenir une promotion ou un poste. Recherchez des occasions pour parfaire vos compétences dans un domaine. « Si vous voulez travailler en comptabilité dans un centre hospitalier, proposez-vous comme bénévole pour mieux comprendre l'organisation », poursuit M^{me} Graham.

Michelle Bernardo, professionnelle des RH qui a récemment obtenu le titre de CMA, est en recherche d'emploi. « Je suis surqualifiée pour les postes d'entrée étant donné mon expérience dans les RH, mais je n'ai pas l'expérience voulue en finance et en comptabilité pour occuper un poste de direction », explique-t-elle. Elle a donc offert ses services comme secrétaire-trésorière de deux organismes sans but lucratif locaux pour acquérir cette expérience.

11. ÊTRE TENACE. Il est facile de se décourager, mais il faut persévérer et croire qu'on trouvera tôt ou tard le bon emploi, conclut Karen Graham. ■

.....
Anne Bokma est rédactrice et réviseuse indépendante à Hamilton (Ontario). Voir www.annebokma.com.

CONCEPTS RÉVOLUTIONNAIRES

QUATRE INCONTOURNABLES POUR LE CMA

PAR JENNIFER DAWSON

Données volumineuses. Externalisation ouverte. Gestion des talents. Réseaux fédérés.



aujourd'hui, quiconque prône le statu quo risque de se faire distancer. Avec tous les changements qui se profilent à l'horizon, que doit faire le CMA pour rester en tête de peloton? Nous avons demandé à quatre penseurs influents du monde des affaires, dont deux CMA, de désigner le concept qui, selon eux, changera la donne. Nous leur avons ensuite posé des questions plus concrètes : pourquoi ce concept est-il important, comment l'intégrer dans son travail et où en apprendre davantage sur le sujet. Voici leurs réponses.

CONCEPT

Les données volumineuses – **Bernard Marr**, fondateur, président et chef de la direction de l'Advanced Performance Institute

POURQUOI

Notre capacité à recueillir et à analyser les données volumineuses – une multitude d'informations, notamment les données non structurées qui ne font pas bon ménage avec les tableurs – servira de base à la prise de décision. D'après Bernard Marr, l'explosion des données frappe déjà à la porte et elle révolutionnera notre façon de vivre et de faire des affaires.

Dans le secteur de la santé, on est maintenant capable de décoder facilement et à moindre coût les séquences d'ADN. Twitter et Google suivent en temps réel les épidémies de grippe et aident ainsi les hôpitaux à prévoir et à planifier les visites

aux urgences. Les CMA en sentiront eux aussi les effets.

« Les données volumineuses transformeront complètement le travail des comptables, indique M. Marr. Les entreprises utilisent déjà la technologie pour détecter les fraudes internes, prévoir la capitalisation boursière et les marges bénéficiaires, etc. Bientôt, les projections financières prendront en compte des tendances telles que les données météorologiques. »

COMMENT

« Commencez à vous renseigner, poursuit M. Marr. Observez ce que font les autres et familiarisez-vous avec l'analyse des données volumineuses. »

Les outils de gestion des données volumineuses, par exemple Google Trends, Social Mention, Google Analytics et certains sites spécialisés comme TripAdvisor, sont facilement accessibles et parfois gratuits. Le logiciel Hadoop permet de traiter d'importants volumes de données non structurées qui circulent rapidement, en répartissant l'analyse entre différents ordinateurs.

La technologie est accessible tant aux petites et moyennes entreprises qu'aux grandes sociétés. Pour éviter « l'analyse qui paralyse », respectez ces principes éprouvés : posez des questions judicieuses et sachez utiliser les réponses obtenues.

OBSERVATION

« En 2011, il fallait deux ans pour produire la même quantité de données que ce qu'avaient généré les humains depuis le début des



temps jusqu'en 2003, affirme M. Marr. En 2013, à peine 10 minutes suffisent. Que faire de toute cette information? »

POUR EN SAVOIR PLUS

Bernard Marr s'exprime régulièrement sur ce sujet; suivez-le sur [Twitter@BernardMarr](https://twitter.com/BernardMarr). Visitez le www.smartdatacollective.com pour connaître les dernières tendances en veille stratégique et en gestion des données. Dans son numéro de septembre-octobre 2013, *CMA magazine* traitera plus en détail des données volumineuses.

CONCEPT

L'externalisation ouverte – **Sharon McIntyre**, chef du marketing à Chaordix

POURQUOI

L'externalisation ouverte revêt une signification différente pour chacun, souligne Sharon McIntyre. Wikipédia, iStockphoto et les technologies libres comme Linux sont des exemples d'externalisation ouverte. Son principe : idées, main-d'œuvre et contenu peuvent provenir de l'extérieur de l'entreprise – souvent gratuitement.

D'après M^{me} McIntyre, c'est Bill Joy, cofondateur de Sun Microsystems, qui décrit le mieux le concept : « Peu importe qui vous êtes, la plupart des cerveaux les plus brillants travaillent pour quelqu'un d'autre. » Grâce à l'externalisation ouverte, vous pouvez mettre à contribution la matière grise d'autres personnes. Et

obtenir des résultats impressionnants.

Il y a quelques années, le chef de la direction de Procter & Gamble signalait que 50 % de la création de nouveaux produits viendrait de l'extérieur de l'entreprise. Aujourd'hui, l'initiative d'externalisation Connect + Develop de P&G est à l'origine du plumeau Swiffer Dusters, de l'Effaceur magique M. Net, des capsules Tide Pods, etc.

L'externalisation ouverte favorise les retombées sur chaque volet des affaires : financement, propriété intellectuelle, relations humaines, etc. Selon Sharon McIntyre, pour garder leur pertinence comme conseillers, les CMA doivent s'intéresser à l'externalisation ouverte.

COMMENT

Les CMA touchent à tant d'aspects d'une organisation qu'ils sont en bonne position pour piloter les activités d'externalisation ouverte. « Examinez vos facteurs opérationnels clés et demandez-vous comment mettre à contribution différentes parties prenantes pour atteindre vos buts », explique M^{me} McIntyre. Grâce à l'externalisation ouverte, vous pouvez réduire vos coûts, étendre votre portée mondiale ou collaborer avec votre chaîne logistique.

Les débutants peuvent se servir d'un projet en cours qui nécessite cependant d'autres idées pour une mise en œuvre réussie. Consultez les employés, fournisseurs ou clients pour savoir quoi faire ensuite. Ils peuvent aussi amorcer un nouveau projet en appliquant les principes d'externalisation ouverte.

OBSERVATION

« Il n'est pas question ici d'une boîte à suggestions virtuelle, précise-t-elle. Il existe beaucoup de solutions techniques d'externalisation ouverte à effet rapide. Vous devez aborder ces technologies et processus comme pour toute autre fonction essentielle de votre entreprise. »

POUR EN SAVOIR PLUS

Visitez le www.crowdsourcing.org. À la Crowdsourcing Week, congrès international tenu chaque printemps, les décideurs apprennent comment un apport externe transforme les organisations. On peut aussi lire *Design-Driven Innovation* de Roberto Verganti.

CONCEPT

La gestion des talents – **Victoria Davies**, CMA, chef de la direction financière de Knightsbridge talents stratégiques

POURQUOI

Beaucoup d'industries connaissent une pénurie de talents attribuable à un manque de compétences et aux facteurs démographiques. Des études de Dirigeants financiers internationaux du Canada et de PwC révèlent que cette situation préoccupe les dirigeants canadiens.

Heureusement, grâce à l'analytique des ressources humaines, à d'excellents outils logiciels et à l'accent mis sur la productivité, les RH bénéficient enfin d'un axe stratégique, poursuit-elle. Une vision



stratégique du talent donnera à votre organisation un avantage concurrentiel.

COMMENT

Par leur approche stratégique, les CMA sont en quelque sorte des agents de changement des RH. Toutefois, ils doivent adopter l'attitude appropriée. « La gestion de la performance ne se résume pas à remplir des formulaires à la demande des RH », clarifie Victoria Davies.

Commencez par élaborer votre stratégie commerciale en fonction des talents requis. L'entreprise qui souhaite être acquise a besoin d'employés susceptibles d'augmenter sa valeur. Celle qui veut croître rapidement doit rechercher des employés capables de tolérer l'incertitude et les risques.

Examinez ensuite minutieusement votre fonction RH. Vos effectifs atteignent-ils les objectifs stratégiques? L'engagement du personnel, la gestion de la performance, la rémunération, la planification de carrière et de la relève sont-ils solides? Demandez-vous comment donner l'exemple afin de faire ressortir des pratiques de RH stratégiques et d'influencer le comportement de vos collègues de la haute direction et des services que vous supervisez.

OBSERVATION

« Si vous levez les yeux au ciel ou consultez vos courriels dès qu'on parle de RH en réunion, vous devriez changer votre façon de penser, insiste M^{me} Davies. Grâce à la technologie, à de bonnes données et à l'analyse, les comptables ont désormais plus de temps à consacrer à la stratégie.

Voyez ce que nous sommes devenus : des conseillers à valeur ajoutée, comme pour les ventes et le marketing. »

POUR EN SAVOIR PLUS

À votre prochain congrès, assistez à des séances sur le talent, les RH ou le leadership. Lisez *The Leadership Gap* de David S. Weiss et Vince Molinaro, suivi de *Leadership Solutions* de David S. Weiss, Vince Molinaro et Liane Davey. Visitez les sites changeyourteam.com et <http://thecommunityofleaders.com/>.



CONCEPT

Les réseaux fédérés – Lally Rementilla, CMA, vice-présidente, Finances de Nulogy Corporation

POURQUOI

Un réseau fédéré consiste en un groupe de clients et de fournisseurs qui relient leurs systèmes pour partager de l'information et effectuer des transactions électroniques rapidement et facilement. Citons le système Sabre d'American Airlines et le réseau canadien Global Logistics Network de Descartes. Selon Lally Rementilla, les réseaux fédérés ont leur utilité dans toute industrie comptant de nombreux clients et fournisseurs.

Si vos concurrents font partie du réseau, mais pas vous, vous êtes automatiquement hors course. Si vous en faites partie, vous serez plus concurrentiel et apprendrez davantage. Comme membre, vous avez

déjà atteint un niveau d'excellence, mais votre valeur dépend de votre dernière demande de proposition ou soumission. Tout le réseau est ainsi obligé d'être plus concurrentiel. »

Le prix abordable des technologies et la mobilité de la main-d'œuvre rendent leur prix d'entrée équivalent à un abonnement logiciel pour tablette électronique. « Avec un investissement modeste, un fournisseur de 10 M\$ peut en concurrencer un autre de 100 M\$, dit-elle. »

COMMENT

Les CMA aident leurs entreprises à entrer dans un réseau fédéré. Ils peuvent ensuite contribuer aux décisions pour normaliser les données, harmoniser les processus administratifs, choisir l'infrastructure technologique et former une main-d'œuvre ouverte et flexible, ajoute-t-elle.

OBSERVATION

« Les clients feront de plus en plus affaire avec des fournisseurs de même nature, conclut Lally Rementilla. L'adhésion à un réseau fédéré est le prix à payer pour être considéré comme un membre du groupe. »

POUR EN SAVOIR PLUS

Visitez le www.supplychainbrain.com et lisez *The Intimate Supply Chain* de David Frederick Ross. ■

.....
Jennifer Dawson est rédactrice dans les domaines affaires, santé et environnement. Consultez le site www.plaidpencil.com.

QUATRE TENDANCES À SURVEILLER

LES PRÉDICTIONS DE DELOITTE SUR LE SECTEUR DES TECHNOLOGIES

PAR DUNCAN STEWART

**Le mot de passe?
Un dispositif
de sécurité
obsolète.
La vitesse des
réseaux 4G?
Un mythe.
Et qu'en est-il
du PC et de la
publicité mobile?
Vous en saurez
plus en lisant
ce qui suit.**



La sécurité par mot de passe est désormais obsolète. Les réseaux de quatrième génération (4G) ne sont peut-être pas aussi rapides qu'on l'aurait cru, du moins

en milieu urbain. L'ordinateur personnel? Peut-être a-t-il encore un avenir après tout. Et la publicité sur les téléphones intelligents? Souhaitons qu'elle génère bientôt des produits d'exploitation parce que, pour le moment, malgré sa popularité, les résultats sont en deçà des attentes.

Duncan Stewart, coauteur du rapport annuel des prédictions de Deloitte sur les tendances dans le secteur des Technologies, médias et télécommunications (TMT), donne un aperçu des enjeux technologiques que les CMA doivent avoir à l'œil en 2013.

Ces vingt dernières années, les comptes en ligne protégés par un nom d'utilisateur et un mot de passe de huit caractères – lettres majuscules et minuscules, chiffres et symboles – se sont avérés très sécuritaires. Ce n'était pas la solution parfaite, mais elle était suffisante pour assurer la sécurité de renseignements hautement confidentiels comme les dossiers médicaux et bancaires.

Or cette époque est révolue. Aujourd'hui, avec les répertoires de mots de passe en ligne, le « piratage de groupe » et les innovations matérielles, il est possible de percer les mots de passe en quelques heures, voire en quelques secondes.

Pour protéger les comptes de grande valeur, il faudra désormais adopter rapidement de meilleures solutions comme

l'authentification multifactorielle. Des mécanismes de contrôle supplémentaires, comme la biométrie ou l'envoi de textos vers les téléphones cellulaires, seront nécessaires pour confirmer notre identité.

CONGESTION SUR LES RÉSEAUX HAUTE VITESSE

Aujourd'hui, nous transmettons un million de fois plus de bits de données par hertz de fréquences radio qu'il y a 50 ans, mais notre besace d'astuces est vide. Résultat : les réseaux sont congestionnés comme une autoroute à l'heure de pointe : on y a encore accès, mais à vitesse réduite.

Le réseau 4G, qui permettait des téléchargements de plus de 50 mégabits par seconde à l'époque de sa conception (quand il comptait peu d'utilisateurs), ralentit à mesure qu'augmente le nombre d'abonnés à des services vidéo. Lors d'un récent salon des technologies aux États-Unis, les vitesses de transmission sans fil enregistrées dans le cadre d'un test atteignaient non pas 50 mégaoctets par seconde, mais 50 kilo-octets. Serions-nous revenus à l'accès commuté?

Au moment où la demande de connectivité cellulaire surpassera l'offre, on observera deux phénomènes : une baisse des vitesses en milieu urbain et une hausse des prix. Quelle incidence auront l'utilisation par les entreprises de données mobiles et le transfert de toutes leurs activités dans le nuage?

L'ÉPOQUE DU PC PLUS

Des observateurs estiment que la percée des téléphones intelligents et des tablettes



a sonné le glas du PC. Selon certaines études, il y aura presque deux fois plus d'appareils mobiles que de PC à l'échelle mondiale d'ici la fin de l'année.

Cependant, malgré le recul des ventes de nouveaux PC l'an dernier, il ne faut pas oublier qu'il se vend encore près d'un million d'ordinateurs *par jour*. L'utilisation des PC se chiffre à plus de 1,5 milliard. Même si nous consultons notre téléphone intelligent 50 fois par jour, nous n'en faisons pas une utilisation aussi intensive que notre ordinateur.

En 2013, plus de 80 % du trafic Internet provient toujours des ordinateurs. S'ils ont cessé de lire les journaux ou d'acheter des CD, les jeunes ne délaissent pas pour autant le PC. Seuls 8 % des 18 à 24 ans préfèrent la tablette au PC, comparativement à 40 % chez les plus de 65 ans.

Aujourd'hui, ces trois types d'appareils

coexistent harmonieusement et il serait plus juste de parler de l'« ère du PC plus ». Les téléphones intelligents et les tablettes sont formidables, mais un clavier et une souris conviennent mieux à certaines tâches et la taille de l'écran a encore son importance. Saviez-vous que la superficie de l'écran d'un portable de 14 pouces fait 16 fois celle d'un téléphone intelligent? Ou que l'écran d'un ordinateur de bureau est 10 fois plus grand que celui d'une tablette de 7 pouces? Aussi l'ordinateur reste-t-il une bien meilleure option pour travailler dans des tableurs à onglets, jouer à des jeux ou regarder des vidéos à la maison.

PAYANTS, LES APPAREILS MOBILES?

Quand la publicité mobile a augmenté de plus de 100 % en 2012, beaucoup se sont emballés. Trouver comment monétiser l'écran mobile, surtout pour la publicité

Il se vend encore près d'un million d'ordinateurs par jour.

par affichage, n'avait pas été une sinécure. Mais attention. Même si les dépenses de publicité mobile ont doublé au cours des 12 derniers mois, presque toute cette croissance a été enregistrée dans le marché des tablettes. Dotées d'écrans suffisamment grands pour afficher des bandeaux publicitaires et des vidéos, les tablettes attirent tant les annonceurs que les consommateurs.

Chaque tablette tire de la publicité des produits d'exploitation d'environ 7 \$ par année. C'est moins qu'un PC, mais c'est très acceptable par rapport aux 0,60 \$ que génèrent les téléphones intelligents et leurs écrans minuscules. La question de la monétisation de la publicité mobile est donc loin d'être réglée.

Il est toujours difficile de s'adapter au changement. Alors que certaines choses changent plus vite que jamais, d'autres prennent encore du temps. Adopter les bons changements sera primordial pour les décideurs en 2013 et pour les années à venir.

Lisez *Les Prédictions du secteur des Technologies, médias et télécommunications* à <http://ow.ly/iLtkr>. ■

Duncan Stewart est directeur de la recherche chez Deloitte Canada dans le secteur des TMT et coauteur de Prédictions TMT.



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, ou visitez www.smallbizpros.ca



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



CPA CANADA

CE QUE J'AI APPRIS À PROPOS DU CHANGEMENT

CINQ CMA RACONTENT LEUR EXPÉRIENCE.

Par Michelle Singerman

Les transitions majeures ont une incidence sur la vie personnelle et professionnelle. La clé d'un changement couronné de succès? Rester positif et centré sur l'objectif, et tirer parti des ressources. Cinq CMA nous racontent comment ils ont réussi des transitions dans leur carrière.

NOM

MIRA SIROTIC, CMA

Directrice régionale, Marketing et communications, CMA Ontario, Toronto (Ontario)

QUELLE EST VOTRE EXPÉRIENCE DES TRANSITIONS?

Durant ma carrière de dix ans à la Compagnie Pétrolière Impériale Ltée, j'ai occupé huit postes dans six unités fonctionnelles différentes. Ma transition la plus importante : quand j'ai remis ma démission après quatre semaines au bureau de Calgary de l'Impériale. Je suis rentrée à Toronto retrouver mon mari qui n'avait pu venir me rejoindre en raison de son travail.

DE QUELLE FAÇON AVEZ-VOUS RÉAGI AU CHANGEMENT?

Nous ne pouvons rien contre le changement, mais nous pouvons choisir comment y réagir. J'ai toujours perçu le changement comme une occasion d'apprendre, de s'épanouir et de vivre une nouvelle expérience.

POURQUOI LE CHANGEMENT EST-IL PARFOIS NÉCESSAIRE?

La seule donne qui ne change pas dans la vie, c'est que la vie ne cesse d'évoluer! Le changement est essentiel dans un monde complexe. C'est la nature dynamique de la vie et il nous permet de maximiser notre potentiel en tant qu'êtres humains.

NOM

KIRK SIEVERT, CMA

Président, AdPro Change Systems Inc., Directeur de St. Margarets Bay (Nouvelle-Écosse)

QUELLE A ÉTÉ VOTRE TRANSITION LA PLUS IMPORTANTE?

J'ai quitté un poste de cadre supérieur dans une entreprise pour réaliser mon rêve : travailler à mon compte. Ma plus grande transition et mon expérience d'apprentissage la plus enrichissante a été de fonder ma propre entreprise, d'investir des capitaux, d'embaucher du personnel et de prendre des engagements contractuels à long terme.

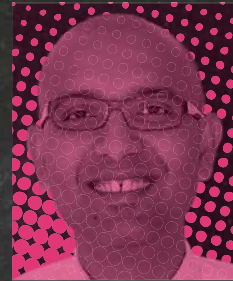
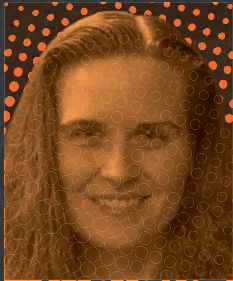
QUELLE INCIDENCE CE CHANGEMENT A-T-IL EUE SUR VOUS?

Lancer une petite entreprise grâce à mes propres ressources financières m'a apporté une détermination et une motivation nouvelles. Sur le plan personnel, les déplacements ont probablement été l'aspect le plus difficile. Un jour, j'ai reconnu quelqu'un à l'aéroport de Newark sans pouvoir mettre un nom sur son visage. Je suis allé saluer l'homme tout en lui avouant ne pas me rappeler où nous nous étions rencontrés. Il m'a répondu : « Je suis votre agent de dédouanement américain, habituellement en poste à Halifax. » Je me suis dit alors que je passais trop de temps dans les aéroports.

QUE VOUS A APPRIS CETTE TRANSITION?

Le changement n'est pas facile à vivre et il peut être déstabilisant. Cependant, il véhicule une foule de possibilités. Il est important de prendre conscience des raisons pour lesquelles le changement est nécessaire et des conséquences qu'il aurait le statu quo.

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



NOM
LYNN TRAVERS, CMA

Consultante, travailleuse autonome,
Toronto (Ontario)

QUEL A ÉTÉ VOTRE CHANGEMENT LE PLUS IMPORTANT?

Dans un laps de temps de deux mois, j'ai mis fin à un mariage de 18 ans et j'ai terminé un contrat de 14 mois en planification financière. Je voulais simplement revenir sur le marché du travail pour travailler dans une entreprise en démarrage à un projet spécial dans le service de planification financière ou d'administration d'une organisation dynamique. Je savais précisément ce que je voulais.

J'ai accepté un poste de directrice de la comptabilité pour une jeune entreprise de divertissement. Après trois mois, il était évident que ce rôle ne me convenait pas. J'ai quitté cet emploi en sachant que le moment était venu de me consacrer à ma passion : aider les femmes à accéder en toute confiance à l'autonomie financière.

QU'AVEZ-VOUS APPRIS DE VOTRE EXPÉRIENCE?

J'ai appris à vivre ma passion et à aider les autres à faire de même, à tisser un réseau, à apprendre des autres et, au besoin, à retourner aux études. On n'est jamais trop vieux pour faire quelque chose qu'on aime et qui nous rend vraiment heureux.

COMMENT VOUS ÊTES-VOUS ADAPTÉE À TOUS CES CHANGEMENTS?

Avec l'aide et les conseils d'un mentor personnel (et ami), d'un accompagnateur de réseau, de membres de ma famille et de bons amis. Certaines relations exigent souvent un changement important si aucune amélioration n'est envisageable dans l'avenir.

NOM
ASH BISARIA, CMA

Vice-président, Comptabilité générale,
Credit Suisse, Toronto (Ontario)

QUELLE A ÉTÉ VOTRE TRANSITION LA PLUS IMPORTANTE?

En 2009, je suis allé diriger l'expansion du centre d'impartition des fonctions Finance et Comptabilité de Credit Suisse en Inde. C'était la première fois que je gérais une grosse équipe, différents fuseaux horaires et des équipes interfonctionnelles. Il s'agissait aussi d'une transition personnelle majeure : je quittais le Canada pour un nouveau pays avec ma famille.

QUEL EST LE SECRET D'UNE TRANSITION HARMONIEUSE?

Une planification minutieuse, une attitude positive et de la persévérance. Chaque transition présente ses propres défis. Planifiez et préparez-vous bien, examinez toutes les options possibles et prévoyez les imprévus. Ayez toujours un plan B au cas où.

POURQUOI LE CHANGEMENT EST-IL PARFOIS NÉCESSAIRE?

Le changement n'est pas seulement nécessaire, il est essentiel. Acquérir une expérience internationale est primordial et tous les CMA devraient viser cet objectif dans leur carrière. Pour leurs postes de haute direction, la plupart des entreprises mondiales recherchent des candidats ayant travaillé dans des marchés intérieurs et étrangers.

NOM
CATHY McLAY, CMA

Directrice des finances et première vice-présidente, Finances et services généraux,
TransLink, South Surrey (Colombie-Britannique)

QUELLE EST VOTRE EXPÉRIENCE DES TRANSITIONS?

J'ai travaillé dans le secteur privé avant de me joindre à TransLink, un organisme public. TransLink procédait alors à un examen de ses activités et cherchait des façons d'optimiser la valeur pour ses actionnaires : les contribuables. Pour rationaliser l'organisation et la rendre efficace, nous avons dû apporter des changements à l'échelle de l'organisation.

QUEL EST LE SECRET D'UNE TRANSITION HARMONIEUSE?

À titre de leader, on doit croire au changement. Il est important d'expliquer à toutes les personnes concernées la raison d'être du changement, les résultats escomptés et la manière d'y arriver. Il faut aussi établir clairement les responsabilités de chacun.

QUELS SONT LES AVANTAGES DES TRANSITIONS POUR UNE CARRIÈRE?

Grâce à mon passage du secteur privé à la fonction publique, je suis devenue directrice des finances et première vice-présidente dans une organisation régionale. J'ai acquis de l'expérience en droit, en immobilier, en approvisionnement stratégique et en TI.

Le secteur public m'a aussi apporté le plaisir d'une découverte parce que j'ai pu me familiariser avec les politiques publiques et les enjeux qui s'y rattachent. ■

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

Fusionner les actifs informationnels

Quelle est votre stratégie initiale?

Pour améliorer vos chances de succès, voyez au-delà des chiffres.

Par **Jacob Stoller**

LES FUSIONS-ACQUISITIONS réussies semblent être l'exception à la règle. Selon certaines études, leur taux d'échec atteindrait 90 % et, d'après un rapport de KPMG, « 83 % de toutes les fusions-acquisitions ne produisent aucun bénéfice pour l'actionnaire et plus de la moitié d'entre elles en détruisent la valeur. »

La cause en serait l'indifférence généralisée à l'égard de ce qu'on appelle les actifs incorporels – les connaissances et la culture –, composantes qui pourraient être essentielles à la valeur des organisations fusionnées.

Les technologies de l'information (TI) présentent à la fois des défis et des possibilités. D'une part, mettre en commun les actifs de TI peut se révéler une tâche pénible et occasionner des frais et retards imprévus. D'autre part, les TI peuvent constituer un puissant outil de diffusion du savoir et de la culture. À ce titre, les TI peuvent contribuer à éviter que les fusions-acquisitions entraînent la disparition d'un actif intellectuel essentiel ou le départ d'employés de haut calibre.

« L'ère de l'information ouvre une toute nouvelle dimension », indique Eugene Roman, CMA, vice-président principal, Technologies de l'information et directeur des techniques informatiques à La Société Canadian Tire. « Beaucoup des outils sociaux dont nous disposons aujourd'hui n'existaient même pas il y a cinq ans. »

Systèmes d'information sur le personnel, programmes de gestion des flux, outils de collaboration et pages internes dans les médias sociaux peuvent tous aider à souder

les employés. À l'inverse, supprimer ces outils au sein de l'entreprise acquise, comme cela arrive souvent, peut anéantir une culture de travail.

« Pour instaurer un climat social, vous devez planifier, fait valoir Eugene Roman. Sinon, le temps jouera contre vous. »

Élaborer une stratégie

Les TI sont toutefois rarement appelées à jouer un rôle stratégique dans les fusions-acquisitions. « Au moment d'une acquisition, le responsable des TI est généralement la dernière personne qu'on appelle », soutient Eugene Roman. Selon Alan Middleton, directeur général du Schulich Executive Education Centre à l'Université York, cette omission s'inscrit dans une problématique beaucoup plus vaste : l'absence de vision des équipes chargées des fusions-acquisitions.

« Elles s'égosillent à parler de synergie, poursuit Alan Middleton, mais leur objectif est de réduire les coûts le plus rapidement possible. » Au lieu de fusionner les activités n'importe comment, elles devraient s'interroger sur ce qu'elles souhaitent accomplir avec la nouvelle organisation fusionnée.

S'appuyant sur une expérience de plus d'une dizaine de fusions, dont la récente acquisition par Canadian Tire du détaillant d'articles de sport Pro Hockey Life Sporting Goods Inc., Eugene Roman a énoncé des lignes directrices pour définir le rôle des TI dans les fusions-acquisitions. Son premier conseil : « Faites appel rapidement au personnel technologique



et établissez une feuille de route. »

L'infrastructure numérique différera probablement d'une entreprise à l'autre, dit-il. L'intégration, selon sa complexité, prend généralement de 6 à 18 mois.

Les membres de l'équipe doivent s'attendre à des interactions exigeantes; ils devront estimer quelle valeur l'actif intellectuel de chaque entreprise aura dans la nouvelle organisation. Essentiellement, les planificateurs devront déterminer ce que doivent savoir les employés de chaque camp pour accomplir leur travail et comment les systèmes d'information peuvent les aider à acquérir ces connaissances.

Il faut mettre en place certains éléments d'intégration dès que les employés commencent à travailler dans l'organisation fusionnée. « Vous devez avoir une stratégie dès le premier jour, précise Eugene Roman. Le premier jour d'une acquisition déterminera la première impression qu'auront les employés des parties en cause. »

Par exemple, des sites Web spéciaux peuvent servir de ligne d'assistance virtuelle pour aider le personnel à faire face aux changements en cours dans le lieu de travail. Cette ligne d'assistance évitera que s'installe la confusion chez les employés et que s'emballent la machine à rumeurs; de plus, elle augmentera la confiance quant à l'avenir de la nouvelle entreprise. L'emploi d'un système de courriel et d'un intranet communs dès la première journée peut accélérer les communications essentielles et donner aux employés le sentiment que la direction a les choses en main.

Relever les défis techniques

Pour tirer profit d'une éventuelle synergie, les planificateurs doivent être prêts à voir plus loin que les fonctions de base comme les données financières, les dossiers des employés et la paie. « Les composantes transactionnelles auxquelles on a toujours donné la priorité sont importantes, mais elles ne représentent que de 10 % à 15 % du potentiel à exploiter », affirme-t-il.

« Au-delà des données financières, le processus d'intégration devient plus compliqué », affirme Rennie Fisher, directeur général de la société torontoise Inflection Group et expert-conseil sur les aspects technologiques des fusions-acquisitions. « Le volet financier est simple, poursuit-il. La vraie difficulté commence quand on intervient sur les objectifs, ventes et autres secteurs dont on modifie certains des paramètres. »

L'intégration des systèmes se fait généralement par étapes : on fusionne d'abord les données financières, puis la chaîne logistique. L'équipe responsable de la fusion teste chaque système nouvellement fusionné directement dans le lieu de travail avant de passer à l'étape suivante. « Cela ne se fait jamais d'un seul coup », ajoute Rennie Fisher.

Bien entendu, la fusion des ressources techniques ne se résume pas aux systèmes matériels et logiciels. Les employés des TI des organisations respectives peuvent avoir des cultures de travail très différentes. « Les grandes sociétés doivent parfois respecter des normes et des procédures de changement établies que les employés

d'entreprises plus petites jugent fastidieuses », constate Rennie Fisher. Concilier ces approches par des concessions mutuelles peut permettre d'intégrer les forces des deux entreprises dans la nouvelle entité.

Tout cela exige temps et patience. « On attribue souvent aux TI un caractère instantané, rappelle Alan Middleton, mais nous savons que tout est toujours plus long que prévu. » Son conseil : « Avancez pas à pas. Essayez d'accomplir des choses que vous pouvez expliquer, qui marquent une amélioration par rapport aux réalisations antérieures de chaque partie en cause. »

Revenir à l'essentiel

Accroître les chances de réussite d'une fusion-acquisition constitue peut-être l'épreuve ultime pour évaluer la capacité d'un comptable en management à reconnaître et à préserver la valeur. Même après plusieurs années à titre de responsable de la technologie, Eugene Roman met encore à profit sa formation de CMA. « Une fois qu'on a compris les données financières, on peut commencer à voir plus loin. Les chiffres ne sont qu'un reflet de l'entreprise. »

« Les principaux actifs incorporels comme le capital d'information de la société ne figurent pas au bilan, conclut-il. Le rôle du CMA consiste ici à aider l'entreprise à voir des choses qu'elle n'a peut-être pas prises en compte. » ■

Jacob Stoller est rédacteur et chercheur à Toronto. Voir www.jacobstoller.com.

Fonctions vitales

Mark Grunert, CMA,
réalise le mariage
parfait entre gestion
et aviation.

Par **Jaclyn Law**

MARK GRUNERT, DIRECTEUR DE LA BASE DE

Calgary des services d'ambulance aérienne des Prairies (STARS), commence toujours sa journée de travail par une longue marche. Arpentant les vastes installations de quelque 3 000 mètres carrés, il passe en revue ses équipages de bord – personnel technique, médical, des opérations et les pilotes. « La base compte plus de 150 employés, dit-il. Je suis aux communications afin de coordonner le tout. »

Créée en 1985, STARS vole, dans ses hélicoptères rouge cerise, au secours des personnes gravement malades ou blessées. Les équipes médicales réparties dans les six bases répondent aux urgences, jour et nuit, qu'il s'agisse d'un accident de la route ou de travail, ou encore d'une pneumonie potentiellement mortelle. Mark Grunert et ses homologues veillent au bon déroulement des opérations.

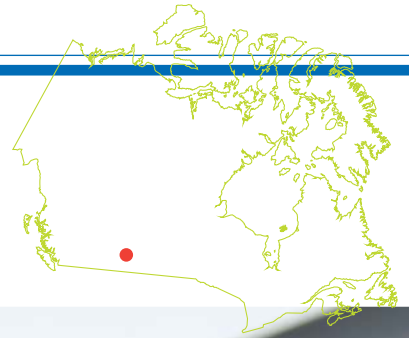
Le budget, les finances et la planification stratégique relèvent également de ses fonctions. STARS connaît une croissance rapide et Mark Grunert gère le changement tout en favorisant l'efficacité. « Je privilégie une bonne communication et m'assure que tout le personnel est au courant de nos plans. Avec une forte adhésion, nous réussissons mieux. »

Mark Grunert a obtenu sa licence de pilote commercial en 2000 et travaillé comme instructeur de vol pendant ses études en gestion, à l'Université de Lethbridge. En 2005, il a obtenu un poste de pilote et formateur à AirSprint Private Aviation. Il a terminé le programme CMA pour cadres en 2010.

STARS est l'employeur parfait pour Mark Grunert. « À bien des égards, les tâches du CMA et du pilote se ressemblent : planification, stratégie, déroulement des processus. Le titre de CMA m'a donné plus d'options que ne l'aurait fait un diplôme de premier cycle. » ■

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

Employeur : STARS
Poste : Directeur de base, Calgary
Conseil le plus précieux :
« Nul besoin de tout savoir. Adressez-vous au bon spécialiste. »
Site Web : www.stars.ca



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



... nous avons donc facilité la tâche

Profitez de cette offre

CMA Canada offre GRATUITEMENT à ses membres les cours suivants :

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

Maintenez votre avantage concurrentiel

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

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

Améliorez vos compétences

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

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



Comptables en management accrédités^{MC}

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

www.cma-canada.org/Formationenligne

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



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

| vubiz.com | 1 866 468-8249

TD Assurance
Meloche Monnex

Découvrez pourquoi plus de 230 000 professionnels multiplient les économies

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



ou 60 000 \$ comptant*!

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

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

Demandez une soumission

1-866-269-1371

Lundi au vendredi, de 8 h à 20 h

Samedi, de 9 h à 16 h

melochemonnex.com/cma

Programme d'assurance recommandé par



**Comptables
en management
accrédités™**



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

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

*Aucun achat requis. Concours organisé conjointement avec Primum compagnie d'assurance. Peuvent y participer les membres ou employés et autres personnes admissibles appartenant aux groupes employeurs ou de professionnels et diplômés qui ont conclu un protocole d'entente avec les organisateurs et qui, par conséquent, bénéficient d'un tarif de groupe. Le concours se termine le 31 octobre 2013. Tirage le 22 novembre 2013. 1 prix à gagner. Le gagnant a le choix de son prix entre une Lexus ES 300h hybride (PDSF de 58 902 \$ incluant les coûts de transport et manutention, la taxe sur les pneus, la taxe sur le climatiseur, l'éco prélèvement et les taxes de vente applicables) ou 60 000 \$ canadiens. Réponse à une question d'habileté mathématique requise. Les chances de gagner dépendent du nombre d'inscriptions admissibles reçues. Règlement complet du concours disponible au melochemonnex.com/concours.

¹⁰⁰/Le logo TD et les autres marques de commerce sont la propriété de La Banque Toronto-Dominion ou d'une filiale en propriété exclusive au Canada et(ou) dans d'autres pays.