



DES STRATÉGIES À DÉCOUVRIR

Management

www.managementmag.com

MARS 2010 5,50 \$

Un point de vue
pratique sur la reprise
des TI après sinistre

La base de toute
entente : de solides
principes de
négociation

Kambiz Asrar-Haghighi, CMA
Chef du marketing des produits
LightHaus Logic Inc.

Mieux comprendre le comportement de la clientèle

Combinant son savoir-faire en génie et en gestion, Kambiz Asrar-Haghighi, CMA, aide le secteur du commerce de détail à bien comprendre ses clients.



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

Des cours plus accessibles

Profitez de cette offre

CMA Canada offre GRATUITEMENT à ses membres les cours suivants :

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

Maintenez votre avantage concurrentiel

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

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

Améliorez vos compétences

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

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



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

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

www.cma-canada.org/Formationenligne

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



Mieux vaut prévenir que guérir

Avez-vous déjà dû interrompre un important projet auquel vous travailliez sur votre ordinateur à cause d'une panne de courant? Dans l'affirmative, vous connaissez bien le sentiment de panique qui peut régner lorsqu'on constate que le fruit de toutes ces heures de labeur peut être perdu à jamais. Bien qu'il existe des moyens de récupérer un document disparu, imaginez que vous perdiez quelque chose d'encore plus difficile à récupérer — comme l'accès au serveur de votre entreprise et ses données de sauvegarde. Et le fait est que cela peut très bien se produire.

Mais comme l'homme a naturellement tendance à toujours voir les choses du bon côté, bien des entreprises font peu de cas des plans de reprise après sinistre et des plans d'urgence parce que l'éventualité d'un sinistre leur semble peu probable. Un tremblement de terre ou une catastrophe majeure n'arriveront jamais au Canada, n'est-ce pas? Malheureusement, il existe de nombreux facteurs qui pourraient perturber le cours normal de activités d'une entreprise.

Un plan de continuité des affaires efficace permet à l'entreprise de poursuivre ses activités malgré des interruptions de toutes sortes — qu'il s'agisse de pannes d'électricité ou du système des TI, d'une catastrophe naturelle, d'un problème dans la chaîne d'approvisionnement ou même d'un vol. La planification de la reprise après sinistre permet à l'entreprise de continuer à être rentable non seulement après une catastrophe naturelle, mais aussi en cas de perturbation mineure. Dans son article intitulé « Une seule panne suffit : point de vue pratique sur la reprise des TI après sinistre », Arian Soheili, CMA, raconte un fait vécu qui illustre bien cette réalité. Son client, une entreprise réalisant un chiffre d'affaires de 15 millions de dollars dans le secteur de la distribution de matériel électronique, s'est retrouvé sans serveur à la suite d'un malheureux vol par effraction. Comme l'entreprise ne disposait d'aucun système adéquat de sauvegarde et n'avait adopté aucun plan de reprise après sinistre, bien des difficultés en ont résulté, autant pour l'entreprise que pour Arian Soheili; celui-ci en fait le compte rendu et explique quelles mesures ont dû être prises afin de récupérer les données perdues.

Les CMA ont la réputation de relever les défis, qu'il s'agisse de diriger une nouvelle équipe, de travailler en période d'adversité, ou, comme Debbie de Lange, d'entreprendre une nouvelle carrière à l'étranger. Forte de son expérience acquise au Canada dans les domaines du génie, de la finance et de la consultation stratégique, elle a quitté son pays natal pour Boston, où elle occupe un poste de professeure en stratégie et affaires internationales. Dans son article intitulé « Une carrière chez l'oncle Sam? Réfléchissez avant de faire le grand saut », elle livre un témoignage personnel en parlant de certaines embûches qui ont parsemé son parcours et fournit de précieux conseils pour favoriser le succès d'un déménagement à l'étranger.

Enfin, je souhaite féliciter trois CMA qui se sont classés parmi les dix finalistes du programme Articles of Merit Awards. Chaque année, le Comité des professionnels comptables en entreprise (PAIB) invite tous les organismes membres de l'International Federation of Accountants (IFAC) à soumettre des articles dans le cadre de ce programme de récompense. Des trois articles proposés par *CMA Management*, deux ont été retenus dans le groupe sélect des dix premiers. Nos félicitations à Nicole Scarlett, CMA, Jean-François Henri, CMA et Marc Journeault, CMA. Leurs articles ainsi que ceux des autres récipiendaires peuvent être téléchargés gratuitement à partir de la section « Publications and Resources » du site Web de l'IFAC.

Il n'y a pas de doute, les CMA créent de la valeur dans tout ce qu'ils entreprennent. Voyez la différence qu'ils font en visitant notre nouveau site de recrutement, www.devenezcma.com.



Andrea Civichino
Rédactrice en chef



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

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

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

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

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

Présidente Susan A. Browne
sbrowne@dvtail.com

Responsable des ventes Beth Kukkonen
bkukkonen@dvtail.com

Chargée de compte Sarah Vassos
svassos@dvtail.com

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

Tirage et administration

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

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

Exemplaires non livrés

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Canada



18 Perspectives d'embauche en comptabilité et en finance pour 2010

Même si l'embauche demeurera au ralenti au début de 2010, de nombreuses entreprises devraient tôt ou tard recruter de nouveaux talents pour accroître leurs flux de trésorerie et bien se positionner en vue de la reprise.

par **Connie Stamper, CMA**



22 La base de toute entente : de solides principes de négociation

Lorsqu'ils achètent ou vendent une entreprise, les propriétaires et dirigeants n'en ont souvent que pour les éléments de valeur quantitatifs. Certes, les chiffres sont importants, mais la capacité de sceller une entente et de matérialiser la valeur pour les actionnaires dépend en définitive des aptitudes à la négociation et de la position de négociation de chacune des parties.

par **Howard E. Johnson, FCMA**

26 Une seule panne suffit : point de vue pratique sur la reprise des TI après sinistre

Le plan de poursuite des activités d'une entreprise reflète la manière dont celle-ci entend rebondir en cas de pépin, qu'il s'agisse d'une défaillance de matériel local ou d'un sinistre mondial. Certes, les comptables en management comprennent la nécessité d'élaborer et de mettre en œuvre un tel plan, mais très peu d'entre nous le font, surtout parce que cette tâche dépasse largement notre champ d'exercice traditionnel.

par **Arian Soheili, CMA**



29 PORTRAIT Mieux comprendre le comportement de la clientèle

Ingénieur passionné de technologie, Kambiz Asrar-Haghighi, CMA, combine son savoir-faire en génie et en gestion pour aider le secteur du commerce de détail à bien comprendre les tendances dans les établissements commerciaux, le comportement des clients, les activités de vente au détail et l'évolution du contexte commercial.

par **Andrea Civichino**

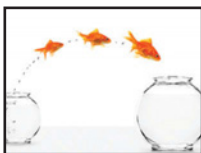
Chroniques

12 Ressources humaines

Diriger en période d'adversité.

D'après un sondage mené auprès de professionnels des ressources humaines, les principales qualités nécessaires pour réussir sont la faculté d'adaptation, la pensée critique, l'aptitude à résoudre des problèmes, le professionnalisme et l'attitude à l'égard du travail.

par Barbara J. Bowes



14 Stratégies d'entreprise



Une carrière chez l'oncle Sam?

Réfléchissez avant de faire le grand saut.

Après plusieurs entrevues, cette CMA en quête d'un poste à l'étranger a mis le cap sur les États-Unis. Toutefois, aussi stimulant que puisse être un séjour hors du pays sur le plan professionnel, il

y a de nombreux facteurs à prendre en compte avant de faire le grand saut.

par Debbie de Lange, CMA

31 Nouvelles parutions

Votre milieu de travail est-il écologique? Compte rendu de *The Green Workplace — Sustainable Strategies That Benefit Employees, the Environment, and the Bottom Line* de Leigh Stringer

par Patrick Buckley, CMA, Ph. D.

32 Finances personnelles



La dette personnelle : comment s'en sortir?

Les faillites personnelles sont en hausse au Canada, principalement parce que de nombreux Canadiens sont lourdement endettés.

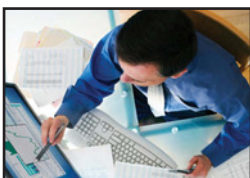
par Victor Fong, CMA

34 Technologie de l'information

Le logiciel libre et autres solutions de remplacement.

Bien qu'à court terme, il soit fort peu probable qu'un grand nombre d'entreprises abandonnent leur environnement bureautique Microsoft pour passer à Linux, la plupart auront recours au logiciel libre, car il remplit plusieurs nouvelles fonctions dans le paysage évolutif des TI.

par Jacob Stoller

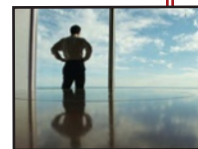


37 Question de droit

Un ralentissement économique : l'occasion parfaite pour les directeurs financiers de réexaminer leur soutien administratif en matière de conformité réglementaire.

Comme les organismes de réglementation des valeurs mobilières renforcent le contrôle de l'exécution de leurs exigences, le fardeau de la conformité pèsera un peu plus sur les épaules du directeur financier.

par Marc Babinski



Rubriques

6 Dans les revues

Maximisez votre position concurrentielle

- L'innovation, façon Pixar
- Échapper au piège de la banalisation
- Se réorganiser pour mieux rebondir

7 Échos et points de vue

Faits récents et informations utiles

- Logiciel : SmartDraw 2010
- Des articles de *CMA Management* se distinguent
- Les dirigeants financiers soulignent l'importance du capital humain dans le succès d'une fusion
- Une taxe de vente « fabriquée au Canada »
par Tom Danaher, CMA

Nouvelles de CMA Canada

- Créez des possibilités
par Suzanne Godbehere



Maximisez votre position concurrentielle

L'innovation, façon Pixar

Des mêmes auteurs que *The Disney Way*, Bill Capodagli et Lynn Jackson, *Innovate The Pixar Way* décortique le succès des studios d'animation Pixar. Cette entreprise produit des longs métrages en images de synthèse en mariant une technologie d'animation par ordinateur, exclusive au savoir-faire de créateurs de calibre international. Alors que l'histoire de Pixar a pour trame de fond la rencontre des plus grands talents et du processus d'animation pour donner naissance à des longs métrages qui résisteront à l'épreuve du temps, les auteurs laissent entrevoir que chaque entreprise a son propre scénario. La capacité d'imaginer, de façonner et de créer des liens sont les principales clés de la réussite. Que vous vendiez des lacets, dirigiez une jeune entreprise ou exploitiez un grand studio d'animation, tout repose sur l'histoire.

Même si Pixar mise énormément sur la qualité, elle tient à ce que ses employés s'amuse. Le dynamisme, la joie et l'humour qui se dégagent de tous les films de Pixar sont également présents au siège social de l'entreprise. Une des armes les plus redoutables de celle-ci est son université, qui propose plus de 100 cours sur toutes les facettes de l'animation. Ces cours sont intégrés à l'horaire de travail, chaque employé étant encouragé à suivre jusqu'à quatre heures de formation par semaine. Pixar est à la recherche constante de talents cachés au sein de l'organisation.

Les auteurs semblent voir en Pixar l'exemple parfait d'une entreprise qui cultive l'innovation et les idées dans toutes les sphères et à tous les échelons de l'organisation. *Innovate The Pixar Way* aidera les lecteurs à découvrir leur propre voie pour libérer le potentiel créateur de leur organisation.

Bill Capodagli et Lynn Jackson. McGraw-Hill. ISBN : 978-0-07-163893-7

Échapper au piège de la banalisation

On dit que l'imitation est la plus sincère des flatteries, mais en affaires, elle risque de perturber, d'éroder, voire de détruire des marques, des entreprises et des marchés. Dans *Beating the Commodity Trap*, Richard A. D'Aveni prévient que la banalisation n'a jamais constitué une aussi grande menace et qu'aucune entreprise ni aucun produit n'est à l'abri. Contraintes d'améliorer la qualité tout en coupant les prix, les entreprises courent de nos jours le risque de devoir céder des parts de marché et leurs marges bénéficiaires à des concurrents qui offrent plus rapidement des produits meilleur marché.

En analysant plus de 30 exemples concrets, allant de Dell à Harley-Davidson, l'auteur illustre les trois pièges les plus courants et les plus dommageables de la banalisation : la détérioration, la prolifération et l'escalade. Richard A. D'Aveni aide les gestionnaires et les chefs d'entreprise à repérer les pièges avant que leur organisation en soit victime, à y échapper, à les détruire, à les utiliser à leur avantage, à choisir une stratégie adaptée à leur situation et à composer avec l'« évaporation », c'est-à-dire avec les situations où un essoufflement de la demande, une offre excédentaire et l'hésitation des consommateurs provoquent une impitoyable chasse aux coûts.

Richard A. D'Aveni. Harvard Business Press. ISBN : 978-1422103159

Se réorganiser pour mieux rebondir

Même si la crise économique mondiale commence à se résorber partout dans le monde, les gestionnaires demeurent aux prises avec les marchés les plus turbulents depuis la grande dépression. Dans *Reorganize For Resilience*, Ranjay Gulati montre comment des entreprises avant-gardistes ont surmonté leurs obstacles intrinsèques — et fait monter en flèche le cours de leurs actions — en repensant leur structure et en s'efforçant d'être plus proactives, plus souples et davantage axées sur la clientèle.

Beaucoup d'entreprises prétendent que leurs clients sont au centre de leurs préoccupations sans toutefois parvenir à proposer des solutions à leurs problèmes pressants. La raison en est qu'elles sont prisonnières du cloisonnement organisationnel qui les empêche de découvrir ce que leurs clients veulent vraiment. Au fil de ses entrevues avec plus de 500 cadres dirigeants, qui se sont échelonnées sur une décennie marquée par des périodes de prospérité et de ralentissement économiques, l'auteur a découvert cinq grands leviers permettant de forcer les cloisons organisationnelles, d'élargir les esprits, de bâtir des partenariats et d'aider les organisations à reconnaître et à lever leurs barrières internes pour être prêtes à rebondir quoi qu'il advienne. Ces leviers sont la coordination, la collaboration, la redistribution des pouvoirs, les compétences et la création de partenariats.

Les besoins de la clientèle reflètent l'évolution des marchés, de la concurrence et des technologies. Plus ils changent vite, plus les entreprises doivent réagir rapidement pour se positionner là où les clients se dirigent. Les leçons que *Reorganize For Resilience* nous enseigne peuvent aider les organisations à accroître leur résilience et à demeurer viables, pertinentes et prospères dans les pires conjonctures.

Ranjay Gulati. Harvard Business Press. ISBN : 978-1422117217

Échos et points de vue

Faits récents et informations utiles

Logiciel

SmartDraw 2010 permet aux entreprises d'optimiser leurs communications visuelles

SmartDraw.com, fabricant du logiciel intuitif SmartDraw pour des communications visuelles efficaces, a annoncé le lancement de son nouveau SmartDraw 2010, conçu pour aider les entreprises à devenir plus productives en facilitant la distribution du processus de planification, en documentant leurs bases de connaissances et en améliorant leurs présentations. Offrant désormais une intégration simple et conviviale avec Microsoft Visio et Microsoft Sharepoint, le nouveau SmartDraw 2010 permet aux entreprises de tirer parti de leurs communications visuelles avec encore plus d'efficacité et de facilité.

« Grâce à son ensemble complet d'applications, SmartDraw 2010 permet aux gens d'affaires de créer facilement des effets visuels étonnants et efficaces qui, jusque-là, n'étaient possibles qu'avec l'aide d'un graphiste professionnel, explique Paul Stannard, chef de la direction chez SmartDraw.com. Avec son interface au design intuitif et son nouveau filtre Visio, SmartDraw 2010 abat les barrières à la communication au moyen d'éléments graphiques éclatants et éloquents. »

SmartDraw 2010 facilite et simplifie l'intégration d'éléments visuels frappants dans des programmes de formation, des présentations et des plans de projet afin d'accroître l'intérêt, l'assimilation de l'information, l'efficacité et le rendement du capital investi. SmartDraw automatise les tâches fastidieuses de mise en page, ce qui permet de gagner du temps, de prévenir la frustration de l'utilisateur et d'éliminer les erreurs de niveau amateur, afin de rehausser globalement la qualité et le caractère professionnel des présentations, des descriptions de projet, des organigrammes, des graphiques d'acheminement et autres.

« À une époque de mutations constantes, il importe plus que jamais de documenter les processus, de préserver les pratiques exemplaires et d'assurer la poursuite des activités de l'entreprise plutôt que de réinventer la roue chaque fois qu'il y a un changement de poste ou une restructuration, affirme Paul Stannard. L'entreprise peut avoir recours à SmartDraw 2010 pour noter les connaissances et les meilleures pratiques, ainsi que pour créer une représentation visuelle des flux de travaux, ce qui peut aider les membres de l'équipe à mieux comprendre leurs responsabilités et le déroulement des tâches, surtout lorsqu'ils assument de nouveaux rôles. Dans le cas de la planification stratégique, cet outil peut aider les entreprises à cerner plus rapidement les compétences de base, les forces et

les faiblesses en permettant aux équipes de communiquer plus efficacement et d'être au diapason lorsque vient le temps de passer à l'action. »

SmartDraw 2010 offre aux utilisateurs une solution complète dotée de modèles, d'exemples et de guides pour les aider à devenir plus efficaces. Le site Web du fabricant propose une bibliothèque complète de formations en ligne, de conseils, d'astuces et de ressources en vue d'une utilisation optimale des avantages du programme.

Des articles de *CMA Management* se distinguent

Chaque année, le Comité des professionnels comptables en entreprise (PAIB) invite tous les organismes membres de l'International Federation of Accountants (IFAC) à soumettre des articles dans le cadre du programme Articles of Merit Awards, qui récompense des articles d'excellence. Des trois articles proposés par *CMA Management*, deux se sont classés parmi les 10 finalistes. Nicole Scarlett a obtenu la cinquième place avec son article « Cinq éléments de la gestion des portefeuilles de projets à l'intention des cadres financiers ». Jean-François Henri et Marc Journeault ont suivi au sixième rang avec « Accroître la performance environnementale et financière par l'éco-contrôle ». CMA Canada est extrêmement fière du travail de ces auteurs, dont les brillants résultats témoignent de l'excellence de ses membres.

Management

Groupe de réflexion éditorial

Anthony Atkinson, PHD, FCMA

Professeur
Université de Waterloo
Waterloo (Ontario)

John Mould, FCMA

Ombudsman
Banque HSBC Canada
Vancouver (Colombie-Britannique)

Pierre-Jean Dion, M.Sc., FCMA, CRHA

Vice-président, Optima
Management inc., administrateur,
Fondation de recherche
de CMA Canada
Montréal (Québec)

Todd Scaletta, FCMA

Directeur, Gestion du savoir
CMA Canada

Ramesh Swamy, CMA

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

Clare Isman, FCMA

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

Darcy Verhun, MBA, CMC, FCMA

Associé, Conroy Ross Partners
Calgary (Alberta)

Le programme Articles of Merit Awards vise à reconnaître et à promouvoir des articles dignes de mention parus dans les publications des 159 organismes membres et associés de l'IFAC et traitant de comptabilité financière ou de comptabilité de management. Ces articles ont été sélectionnés par le Comité PAIB et par les visiteurs de l'International Center for Professional Accountants in Business.

Le recueil *Articles of Merit* de 2009, tout comme ceux des années précédentes, peut être téléchargé gratuitement à partir de la section *Publications and Resources* du site Web de l'IFAC. Chacun des dix articles peut aussi être téléchargé séparément.

Vous trouverez de plus amples renseignements sur ce programme en lisant le communiqué de presse qui se trouve à la section *Media Center* du site de l'IFAC.

Les dirigeants financiers soulignent l'importance du capital humain dans le succès d'une fusion

Les entreprises qui ont démontré leur efficacité dans la gestion d'enjeux liés à la main-d'œuvre lors d'acquisitions se trouvent bien mieux positionnées pour réussir une transaction. Telle est la conclusion d'une récente étude menée par la Fondation de recherche des dirigeants financiers canadiens (FRDFC), l'institut de recherche de DFI Canada, et commanditée par Towers Perrin. Les responsables des transactions qui connaissent le plus de succès s'emploient davantage à obtenir un mélange adéquat de compétences et de savoir-faire, à communiquer et à gérer le changement avec les employés, et à bien évaluer les synergies liées à la main-d'œuvre.

Alors que 64 % des dirigeants financiers sondés affirment que la croissance des revenus représente leur principal indicateur du succès d'une fusion ou d'une acquisition et que 53 % soulignent qu'ils visent à établir des synergies spécifiques allant au-delà de la réduction de coûts, certains mettent toujours l'accent sur la croissance de la marge bénéficiaire (50 %) et la réduction des coûts (37 %).

« Ces résultats laissent entendre que les dirigeants en charge des transactions comptent toujours sur les synergies et les gains d'efficacité opérationnelle à court terme, mais qu'ils s'attendent maintenant à une véritable création de valeur et à une croissance à plus long terme, accordant aujourd'hui une priorité au capital humain lors de leurs démarches en vue d'une acquisition, affirme Ramona Dzinkowski, directrice exécutive à la FRDFC. Les entreprises ayant accès à du capital s'intéressent davantage aux sociétés en difficultés, alors que les autres recherchent la croissance, que ce soit en acquérant de nouveaux produits ou services ou en pénétrant de nouveaux marchés. La priorité accordée à la main-d'œuvre et

aux risques qui y sont reliés deviennent alors d'importantes composantes du plan de fusion. »

L'arrimage des différentes cultures d'entreprise a été mentionné comme le défi d'intégration le plus important dans le succès d'une fusion-acquisition. Fait intéressant, des responsables de transaction ayant connu du succès considéraient la fonction ressources humaines comme étant bien plus efficace dans ce contexte que les autres répondants (69 % contre 48 %).

Les entreprises qui désirent améliorer leurs chances de réaliser avec succès une transaction se concentrent à améliorer les connaissances internes sur les fusions et acquisitions au sein de leurs différentes fonctions générales. À cet égard, 51 % des répondants soulignent le besoin d'améliorer la connaissance des ressources humaines sur les fusions et acquisitions, 44 % comptent améliorer la compréhension des enjeux d'affaires de la fonction ressources humaines et 38 % des répondants mentionnent le besoin d'améliorer la capacité des dirigeants financiers à quantifier les risques associés au capital humain.

Un tiers des répondants songent à mettre en œuvre des actions telles que l'examen des processus internes de fusion-acquisition (32 %), la participation accrue de la fonction finance dans la gestion d'enjeux du capital humain (32 %), et l'implication des ressources humaines plus tôt dans le processus (29 %).

Les dirigeants financiers révèlent qu'il y a une longue liste de risques liés au capital humain à prendre en considération dès les premières phases de la vérification diligente – de la fidélisation des talents clés à la réaction du personnel en passant par l'engagement des employés. Les dirigeants financiers tiennent compte d'un large éventail de risques lors d'une transaction, soit de façon formelle, en intégrant les risques dans le prix d'achat, ou de façon informelle, en déployant tous les efforts nécessaires pour s'assurer que les risques, tels que l'engagement des employés ou le roulement d'employés à des postes clés, sont considérés.

De plus, malgré qu'une majorité de répondants reconnaissent les différents risques associés au capital humain lors d'une transaction, l'étude révèle que seule une petite minorité est en mesure de les quantifier et de les prendre en compte dans leur évaluation financière – même ceux ayant des conséquences financières importantes, telles que la volatilité des coûts des régimes de retraite et d'avantages aux employés.

L'ARC a créé des pages Web portant spécifiquement sur l'instauration proposée d'une taxe de vente harmonisée (TVH) en Ontario et en Colombie-Britannique. Ces pages Web, accessibles à www.arc.gc.ca/harmonisation, sont mises à jour au fur et à mesure que de nouveaux renseignements sont disponibles.

Une taxe de vente « fabriquée au Canada »

par Tom Danaher, CMA

Le régime de la taxe de vente au Canada est un pot-pourri de lois et de politiques administratives. Les dispositions législatives étant en perpétuel changement tant au fédéral que dans les provinces, il n'est pas surprenant que l'application des différentes règles de la taxe aux organisations rebute les professionnels de la comptabilité et des finances.

De nombreuses taxes de vente sont perçues en vertu des lois fédérales et provinciales (taxe sur le carburant, taxe sur le tabac et l'alcool, taxe d'accise, etc.), mais ce sont la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et la taxe de vente au détail (TVD) qui touchent directement la plupart des organisations. Compte tenu de la nature et du grand nombre de transactions assujetties à la TVA et à la TVD, il est essentiel que les systèmes et les processus utilisés pour saisir les renseignements requis fonctionnent bien.

La situation actuelle

Taxe de vente fédérale :

La taxe fédérale sur les produits et services (TPS) est une TVA applicable à un large éventail de produits et services au Canada. Elle vise en général toutes les activités commerciales ayant un lien avec la vente de produits et services, et la taxe que paient les entreprises de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement leur est remboursée par l'entremise du crédit de taxe sur les intrants. Certaines activités non commerciales dans les domaines de l'éducation, des soins de santé, des services municipaux de base et des services financiers sont exonérées de TPS. Il existe une multitude de règles et d'exceptions pour chacun de ces secteurs. Les habitations neuves sont généralement taxables tandis que les habitations existantes et les loyers résidentiels sont exonérés, la différenciation nécessitant une énorme analyse technique.

Taxes de vente provinciales :

La Nouvelle-Écosse, le Nouveau-Brunswick et Terre-Neuve-et-Labrador ont harmonisé leurs taxes de vente respectives avec la TPS fédérale. La taxe globale, ou taxe de vente harmonisée (TVH), est administrée par le gouvernement fédéral. Il s'agit d'une TVA à taux combiné, sauf pour quelques petites exceptions (par exemple, pour les livres, la composante provinciale de la taxe est remboursée au point de vente).

La taxe de vente du Québec (TVQ) est administrée par le ministère du Revenu du Québec. Bien que la TVQ ait été harmonisée en grande partie avec la TPS, les deux taxes présentent des différences notables, particulièrement dans le traitement du remboursement de taxe sur les intrants pour les grandes entreprises et les services financiers.

La Colombie-Britannique, la Saskatchewan, le Manitoba, l'Ontario et l'Île-du-Prince-Édouard imposent une TVD sur les biens meubles corporels et certains services consommés dans la province. Les lois et politiques administratives de ces provinces comprennent une foule d'exceptions, des différences dans l'assiette fiscale, les taux et les exigences en matière de déclaration, des exemptions et des taux distincts applicables à certains services. Même si les produits achetés aux fins de revente sont habituellement exonérés, de nombreux intrants des entreprises sont frappés de la TVD, ce qui entraîne une application en cascade de la taxe.

Les taux de la taxe de vente en vigueur sont indiqués à la figure 1. Dans certaines provinces et certains territoires, des taux différents sont appliqués notamment à l'assurance et à l'hébergement.

Figure 1

Taux combinés — TVP et TPS

Province	TVP	TPS/TVH	Taux combiné
Colombie-Britannique	7 %	5 %	12 %
Alberta	Néant	5 %	5 %
Saskatchewan	5 %	5 %	10 %
Manitoba	7 %	5 %	12 %
Ontario	8 %	5 %	13 %
Québec	7,5 %	5 %	12,875 %
Nouveau-Brunswick	TVH	13 %	13 %
Nouvelle-Écosse	TVH	13 %	13 %
Île-du-Prince-Édouard	10 %	5 %	15,5 %
Terre-Neuve-et-Labrador	TVH	13 %	13 %

Harmonisation proposée

L'Ontario et la Colombie-Britannique ont annoncé récemment leur intention d'harmoniser leurs taxes de vente avec la TPS fédérale à compter du 1^{er} juillet 2010, ce qui devrait rendre le régime de taxation plus efficace à long terme. Certes, ces provinces céderont leur souveraineté en matière fiscale, mais si l'on exclut les manœuvres politiques et les questions liées au financement fédéral, cette décision est sensée sur le plan administratif. L'adoption d'une structure de TVA éliminera la taxation en cascade inhérente au système de taxe sur les ventes au détail. Il en découlera une baisse du coût des produits et services et du coût de conformité qui sera avantageuse pour les entreprises en activité dans ces provinces.

Toutefois, le modèle de TVA aura une véritable incidence sur le consommateur final. Celui-ci devrait bénéficier d'une baisse du prix affiché des produits et services, mais il devra désormais payer une taxe sur des éléments qui étaient exonérés jusqu'à maintenant. Le chauffage, l'électricité, la rénovation et la construction résidentielles ainsi que de nombreux services qui échappaient à la taxe de vente au détail

Figure 2.

Instauration proposée de la TVH en Ontario et Colombie-Britannique le 1^{er} juillet 2010

	Ont.	C.-B.
Taux de taxation combiné	13 %	12 %
CTI – restrictions temporaires visant les grandes entreprises et les institutions financières		
Énergie, sauf si elle est achetée par les entreprises agricoles ou sert à produire des biens destinés à la vente	✓	✓
Services de télécommunication, sauf l'accès Internet et les numéros sans frais d'interurbains	✓	✓
Véhicules routiers de moins de 3 000 kg (pièces et certains services compris)	✓	✓
Aliments, boissons et divertissements	✓	✓
Remboursement de la composante provinciale de la TVH au point de vente		
Essence et carburants diesel, diesel marin et aviation		✓
Livres	✓	✓
Vêtements et chaussures pour enfants	✓	✓
Sièges d'auto et d'appoint pour les voitures	✓	✓
Couches	✓	✓
Produits d'hygiène féminine	✓	✓

seront dorénavant assujettis à la composante provinciale de la taxe de vente harmonisée.

Au moment de la rédaction du présent article, l'avant-projet de loi n'avait pas encore été publié. Cependant, certaines différences par rapport à la TPS sont indiquées à la figure 2; elles concernent le remboursement au point de vente de la composante provinciale de la taxe pour certains articles, ainsi que les restrictions relatives aux crédits de taxe sur les intrants pour les grandes entreprises et les institutions financières. Parmi les autres différences, mentionnons les pourcentages de remboursement pour les municipalités, universités, écoles et hôpitaux, ainsi que les seuils des remboursements dans le cas des nouvelles habitations.

TVA ou TVD

La plupart des systèmes comptables ont été conçus pour traiter automatiquement les taxes de vente — TVA ou TVD — applicables aux transactions standards. Même si la plupart des logiciels nécessitent une gestion active et une mise à

jour périodique des taux et des règles, les professionnels de la comptabilité et des finances les utilisent pour enregistrer la majorité des renseignements et produire les rapports nécessaires aux fins de déclaration. Cependant, de nombreuses données ayant des incidences fiscales sont tirées de feuilles de calcul ou de documents de travail hors ligne. Ces documents contiennent des calculs et récapitulatifs complexes, et lorsque les lois changent, on oublie souvent de tenir compte des détails connexes.

Prenons une entreprise active dans plusieurs provinces canadiennes. Pour les transactions de ventes/revenus, il faut étudier attentivement les règles sur le lieu de fourniture afin d'appliquer la bonne taxe. Dans le cas des produits, la taxe provinciale exigible sera déterminée la plupart du temps

en fonction de la province où ils sont livrés. Le lieu de fourniture n'est toutefois pas si évident lorsqu'il s'agit de services ou d'immobilisations incorporelles. Dans ces cas, il faudra analyser chaque transaction pour pouvoir déterminer la taxe à acquitter. De plus, compte tenu des règles transitoires proposées relativement à la taxe de vente harmonisée, une analyse en profondeur des transactions chevauchant la date d'entrée en vigueur du 1^{er} juillet 2010 s'imposera.

Pour ce qui est des règles visant les achats, les organisations doivent prendre en compte la province ou le territoire où le produit ou le service est consommé et acquitter la TVD, s'il y a lieu. Par exemple, une entreprise située en Ontario qui importe un logiciel taxable devra acquitter elle-même la TVD sur la juste valeur du produit si le fournisseur ne facture pas la TVD appropriée. Les distributions de matériel promotionnel sont un autre exemple où il faut déterminer la bonne TVD. Dans ces cas, il faut habituellement une analyse hors ligne des transactions, ce qui peut susciter des interprétations et des erreurs.

Étant donné le nombre d'embûches liées à l'application de diverses règles à de multiples transactions, un examen périodique des processus de calcul et de déclaration de la taxe de vente aidera à déterminer s'il y a des problèmes et à assurer la conformité de l'organisation aux lois applicables.

Nous encourageons les lecteurs à faire parvenir leurs commentaires ou leurs suggestions d'articles à la rédactrice en chef à :

CMA Canada
Mississauga Executive Centre
1 Robert Speck Parkway, Suite 1400
Mississauga (Ontario) Canada L4Z 3M3

Télec. : 905 949-0888
Courriel : acivichino@cma-canada.org



Créez des possibilités



Dan Clarke, CMA
Président
Helly Hansen Canada Ltd.



Geeta Tucker, FCMA
Directrice financière
Agriteam Canada Consulting



Elaine Lee, CMA
Analyste financière
LCBO (Régie des alcools de l'Ontario)



Jacques Côté, FCMA
Chef de la direction financière
Agence spatiale canadienne

par Suzanne Godbehere

CMA Canada, de concert avec TBWA et PHD Canada, est fière d'annoncer le lancement de la nouvelle plateforme publicitaire « Créez des possibilités^{MC} ».

« Créez des possibilités » met en lumière l'esprit novateur des CMA qui ne se satisfont jamais du *statu quo* et créent de la valeur dans tout ce qu'ils entreprennent, quel que soit le secteur dans lequel ils œuvrent au sein de leur organisation.

« Créez des possibilités » s'inspire de l'expérience concrète de CMA qui ont transformé leur entreprise en abordant les situations dans une perspective holistique faisant appel aux deux hémisphères du cerveau. Cette campagne s'inscrit dans nos efforts de positionnement exclusif de la marque CMA mettant en relief la créativité des CMA.

« Dans presque tous les secteurs d'activité, nous comptons des CMA engagés dans toutes les dimensions de l'exploitation de leurs organisations, et nous avons estimé important qu'ils témoignent de la passion qu'ils éprouvent pour leur carrière et des réalisations qui les distinguent », explique Joy Thomas, présidente et chef de la direction de CMA Canada. « La meilleure façon de faire connaître l'importance du CMA est de présenter des membres qui expliquent comment ils ont contribué à façonner leurs organisations, leurs secteurs d'activité et leurs carrières, et comment ils ont la conviction que l'horizon est sans limites. »

Cette campagne, principalement diffusée en ligne, livre une information de première main quant à la façon dont les CMA créent des possibilités au sein de professions et de secteurs d'activité divers et exaltants, grâce à leur bagage exclusif de compétences en comptabilité, en gestion et en stratégie. Les CMA s'illustrent dans des secteurs allant de la mode et des écoservices jusqu'à l'aérospatiale, et ils participent à toutes les dimensions de l'exploitation de l'entreprise, de la finance à la gestion, occupant des postes convoités partout au pays. Des membres ont été filmés, et leur profil sera présenté sous forme documentaire sur notre nouveau site de recrutement, dans des capsules de 30 et de 90 secondes. Tous les messages publicitaires inviteront les aspirants CMA à visiter le nouveau site.

L'un de ces éminents CMA dont le profil fait l'objet de l'une

de nos capsules est Dan Clarke, président de Helly Hansen. Le titre de CMA a joué un rôle déterminant dans son ascension au poste de président et lui a concrètement permis d'assurer son leadership dans toutes les dimensions de l'exploitation de Helly Hansen, pour offrir aux travailleurs des produits sûrs. Ainsi qu'il l'explique, « la formation de CMA comportait un solide volet comptable et m'a donné les outils nécessaires pour m'acquitter de mon rôle de gestionnaire et de leader aux échelons supérieurs. »

Geeta Tucker, FCMA, directrice financière d'Agriteam Canada Consulting, est également la vedette de l'une de nos capsules. Elle dirige les activités financières de 23 bureaux satellites répartis dans le monde et parle avec enthousiasme de la façon dont la formation de CMA lui a ouvert la voie à un poste qui lui permet d'influer directement sur la vie des démunis dans des pays comme le Nigeria, où ses efforts ont contribué à la reconstruction de 14 cliniques médicales. « J'ai travaillé en collaboration avec les collectivités pour trouver des solutions répondant à leurs besoins et pour établir ainsi une clinique modèle. Ce fut un travail fascinant et tout à fait exaltant », déclare M^{me} Tucker.

Ceux et celles qui amorcent leur carrière seront ravis d'entendre Elaine Lee, de la LCBO (Régie des alcools de l'Ontario), affirmer que le fait d'être CMA lui « ouvre toutes les portes ». Et pour Jacques Côté, FCMA dont le profil fait aussi l'objet d'une capsule, cela signifie les portes de l'espace.

Des plus petites avancées aux plus grandes percées, la créativité pour un CMA est sa capacité à créer de la valeur dans tout ce qu'il entreprend. Il était impératif de recadrer l'essentiel des efforts de valorisation de la marque CMA et de porter à un palier supérieur le positionnement de cette marque. Nous estimons avoir mis en lumière les compétences fondamentales qu'exige la discipline des CMA en traçant le profil de certains ambassadeurs accomplis et passionnés de la profession qui occupent une place prépondérante sur le marché, afin de susciter l'intérêt de la prochaine génération de leaders.

Voyez la différence que font les CMA en visitant notre nouveau site de recrutement, www.devenezcma.com.

Suzanne Godbehere est vice-présidente, Relations publiques et communications, CMA Canada.



Diriger en période d'adversité

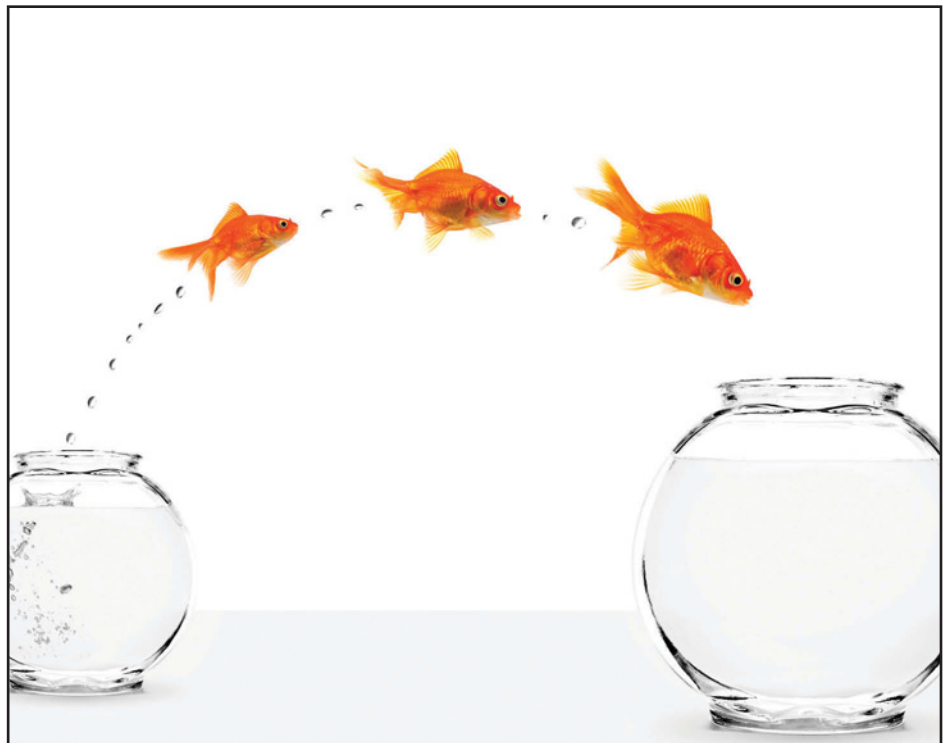
D'après un sondage mené auprès de professionnels des ressources humaines, les principales qualités nécessaires pour réussir sont la faculté d'adaptation, la pensée critique, l'aptitude à résoudre des problèmes, le professionnalisme et l'attitude à l'égard du travail.

par Barbara J. Bowes

Dire que nous sommes au cœur d'une période difficile est un euphémisme, étant donné la récession mondiale, l'effondrement des marchés des capitaux et de l'habitation, et la chute des emplois dans pratiquement tous les secteurs d'activité, particulièrement en Ontario. Je doute que de nombreux chefs d'entreprise aient l'expérience voulue pour naviguer dans ces eaux troubles. Quelles sont les compétences nécessaires aux employés et aux dirigeants pour mener l'entreprise vers la réussite?

En ce qui concerne les employés, un sondage mené auprès de professionnels des RH révèle que les qualités nécessaires pour réussir sont la faculté d'adaptation, la pensée critique, l'aptitude à résoudre des problèmes, le professionnalisme et l'attitude à l'égard du travail. Et pourtant, très peu d'entreprises jaugent ces éléments autrement que par quelques remarques formulées par le supérieur immédiat dans le cadre de l'évaluation annuelle du rendement. Bien des entreprises ne se sont pas dotées de programmes de formation et de perfectionnement permettant d'acquérir de nouvelles compétences, ou de plans de relève, en vue de faire progresser l'effectif interne.

Compte tenu des nouvelles technologies, des innovations sur les marchés et des défis constants que doivent relever les dirigeants, de quelles compétences et aptitudes ont-ils besoin, et comment peuvent-ils les acquérir? D'après un sondage réalisé par l'Université Duke auprès de hauts dirigeants, la réussite d'une entreprise et la réussite financière sont étroitement liées à deux éléments clés du leadership : la capacité d'inspirer



En période trouble et défavorable, il est très difficile de constituer une source d'inspiration.

les autres et le leadership éthique. En période trouble et défavorable, il est très difficile de constituer une source d'inspiration. Les dirigeants doivent constamment penser à afficher une attitude positive, sans toutefois faire montre d'un optimisme irréaliste. Regrouper les employés autour d'une vision nouvelle ou révisée de l'entreprise, et les inspirer de façon qu'ils atteignent et dépassent leurs objectifs exige un équilibre personnel solide et constant.



Quant au leadership éthique, on le décrit souvent comme l'aptitude à mettre en place un milieu propice à la responsabilisation des employés — non seulement envers eux-mêmes, mais aussi envers l'entreprise. Or, en période d'adversité, cela aussi peut s'avérer très difficile, car chaque employé fait face à l'adversité à sa façon. Certains relèvent avec brio les défis quotidiens, et s'empresseront de fournir des efforts supplémentaires pour l'entreprise; d'autres se sentent rapidement victimes et croient que le soi-disant « système » les frappe de nouveau. Le leader éthique reconnaît ces défis, et se montre honnête et ouvert quant à la manière dont l'entreprise y fera face. Puis, il fera de son mieux pour rallier les divers membres de l'équipe autour de la réalisation d'un objectif commun.

Les périodes d'agitation exigent en outre de la compassion, trait de caractère que l'on n'attribue pas souvent aux dirigeants.

À mon avis, c'est l'intégrité personnelle et l'intégrité professionnelle qui sous-tendent le besoin d'un leadership inspirant et éthique. Après tout, les investisseurs, les employés et le grand public ne sont pas d'humeur à accepter les plates excuses ou le piètre « Je suis désolé » des « bandits à cravate » qui, hier encore, étaient des héros. Et, chose certaine, non seulement le fiasco de relations publiques qui s'ensuit peut-il détruire la réputation d'un dirigeant, mais les gestes posés par l'entreprise peuvent aussi, par ricochet, éclabousser les employés ordinaires.

Je crois que d'autres compétences en leadership, telles que l'esprit de décision, seront cruciales pour tirer nos entreprises de cette période difficile sur le plan économique. Par exemple, ce n'est pas le moment d'attendre davantage d'information avant de prendre une décision. Un dirigeant doit être en mesure d'analyser rapidement toutes les données dont il dispose, de tirer parti de son expérience et de son intelligence intuitive, puis de prendre les mesures qui s'imposent. Autrement dit, on ne peut pas tenir compte uniquement des chiffres : il faut aussi être capable de lire entre les lignes, d'imaginer des scénarios

et d'élaborer un plan. Le courage en matière de gestion, ainsi que la capacité d'être franc et honnête quant à la nature de la crise que traverse l'entreprise, sont également cruciaux. Par ailleurs, cette compétence exige du leader force et résistance. Pour la plupart des dirigeants, il est souvent difficile d'avouer ne pas connaître toutes les réponses, mais le leadership en période trouble consiste à être en mesure de trouver une réponse, et non à connaître toutes les réponses.

Les périodes d'agitation exigent en outre de la compassion, trait de caractère que l'on n'attribue pas souvent aux dirigeants. C'est qu'alors, nous concentrons toutes nos énergies sur la résolution de problèmes. Nous nous isolons pour étudier les faits et réfléchir aux diverses avenues possibles. Nous ne parlons pas aux gens; nous restons penchés sur nos documents et travaillons. Plusieurs d'entre nous retiennent leur souffle; ils essaient d'être forts et de ne pas laisser transparaître leurs émotions. Nous ne voulons pas être perçus comme faibles, mais en « fermant les écouteurs », nous semblons distants et dénués de compassion aux yeux de nos employés. Trouver l'équilibre entre cette solidité et cette compassion nécessaires n'est pas une mince affaire.

Même si l'aptitude à faire face aux conflits a toujours été une compétence nécessaire pour mener une entreprise à la réussite, elle devient encore plus importante en période de turbulences économiques. Les conflits nous entourent, tant à l'interne qu'à l'externe. Si votre entreprise est dotée d'un conseil d'administration, les membres du conseil poseront davantage de questions à mesure que leur anxiété augmentera. La situation sera également instable chez vos clients, qui pourraient devenir plus exigeants ou incapables de répondre à vos besoins. Les bons dirigeants doivent faire preuve d'une grande vigilance, être en mesure de percevoir une augmentation de la tension et adopter une approche ouverte et franche dans la résolution de conflits. Enfin, les bons leaders doivent aider toute l'équipe à se concentrer sur la résolution de problèmes et à trouver des solutions dans cet environnement en rapide évolution.

Nous vivons une période éprouvante, et bon nombre de nos chefs d'entreprise n'ont pas l'expérience nécessaire pour se sortir de ce chaos. Cependant, en se concentrant sur les compétences qui les ont menés à un poste de direction, soit la prise de décisions fermes, le courage en matière de gestion, l'intégrité personnelle et l'aptitude à faire face aux conflits en montrant de la compassion, les dirigeants d'aujourd'hui pourront inspirer et guider encore une fois leurs employés vers une nouvelle vision et faire naviguer, lentement mais sûrement, leur entreprise vers la réussite. ■

Barbara J. Bowes, FCHRP, CMC, est présidente de Legacy Bowes Group, à Winnipeg. On peut la joindre à : barb@legacybowes.com.



Une carrière chez l'oncle Sam? Réfléchissez avant de faire le grand saut

Après plusieurs entrevues, cette CMA en quête d'un poste à l'étranger a mis le cap sur les États-Unis. Toutefois, aussi stimulant que puisse être un séjour hors du pays sur le plan professionnel, il y a de nombreux facteurs à prendre en compte avant de faire le grand saut.

par Debbie de Lange, CMA

Déménager aux États-Unis pour y travailler peut se révéler un changement plus important que prévu. Ce le fut pour moi, du moins. CMA aux vastes horizons professionnels, j'ai exploré les domaines du génie, de la finance et de la consultation stratégique, et j'enseigne maintenant la stratégie et les affaires internationales à l'université. Ayant aussi travaillé au sein de nombreux cabinets, j'ai l'habitude du changement. En tant que consultante en stratégie, j'ai eu l'occasion de travailler aux États-Unis, mais pour de courtes périodes seulement afin de rencontrer des clients. Après avoir ainsi épuisé presque toutes les possibilités qui s'offraient à moi, il me restait une avenue à explorer : m'installer à l'étranger et y travailler. Après quelques entrevues pour des charges d'enseignement en Europe et aux États-Unis, j'ai opté pour le pays de l'oncle Sam — Boston, plus exactement. Quel meilleur endroit pour enseigner que ce haut lieu intellectuel? J'habite à Cambridge et je travaille à Beacon Hill. Je recommande toutefois à tous ceux qui rêvent de s'installer à l'étranger, particulièrement aux États-Unis, de ne pas faire le grand saut à l'aveuglette. Voici quelques facteurs à considérer avant d'accepter un poste dans un autre pays.

Frais de déménagement

Avant de dire oui, j'ai négocié le remboursement de mes frais de déménagement avec mon employeur. Même s'il m'a consenti une indemnité forfaitaire, j'ai éprouvé quelques difficultés en cours de route. Après impôts, les 5 000 \$US que mon employeur m'avait



accordés sont devenus 3 000 \$US — un montant nettement insuffisant pour couvrir les coûts réels. Mes biens sont entreposés à Mississauga, en Ontario. J'ai confié à une entreprise de confiance — et c'est important de le faire — le soin d'emballer et d'entreposer le tout. La presque totalité de mon indemnité y a passé. Comme l'entreprise choisie risque d'avoir des problèmes à la frontière, le déménagement est très coûteux et est facturé



en devises américaines. Et c'est sans compter que je dois au besoin déboursier 55 \$ l'heure pour accéder à mes biens entreposés, car l'entreprise de déménagement exige qu'un employé soit présent. Leçon à retenir : estimez les frais de déménagement à l'avance — ils ne sont pas aussi négligeables qu'on pourrait le penser — et demandez à votre futur employeur de les rembourser totalement, en dollars après impôts, au moment du déménagement et non après.

Logement et crédit

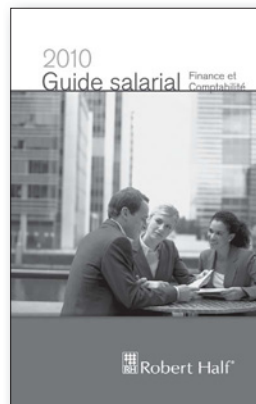
J'ai donc foulé le sol américain avec un minimum de bagages. Je me suis installée temporairement dans un coquet appartement assez coûteux du quartier Back Bay, le temps d'acheter une maison. J'ai attendu d'avoir trouvé avant de faire venir le reste de mes affaires du Canada. Le marché domiciliaire étant relativement déprimé et les reprises de maisons étant

nombreuses, le moment était bien choisi pour acheter. Bon nombre de mes futurs collègues m'ont gentiment donné le nom d'agents immobiliers pouvant m'aider dans mes recherches. Aucun de nous ne savait qu'un étranger n'a pas de cote de crédit reconnue aux États-Unis, et ce, même si le siège d'Equifax se trouve à Atlanta et qu'au Canada comme aux États-Unis, les cotes de crédit sont fournies par Equifax. Même TD Banknorth, filiale américaine de ma banque au Canada, a refusé de m'accorder un prêt hypothécaire. J'avais pourtant un excellent dossier de crédit chez nous et je possédais un appartement en copropriété à Toronto. Les banquiers avec qui j'ai fait affaire étaient américains et ne connaissaient rien du système hypothécaire canadien et de la stabilité exceptionnelle de notre système bancaire. À peine sortis de la récente débâcle financière, ils étaient très méfiants.

Les embûches liées au crédit ne se sont pas limitées à l'obtention d'un prêt hypothécaire. Aux États-Unis, les cartes de crédit sont liées bien plus étroitement aux banques qu'au Canada. Impossible d'obtenir une carte de crédit à moins de déposer en garantie une somme rondelette dans une banque américaine. En outre, je ne pouvais pas me constituer un dossier de crédit sans avoir été locataire ou titulaire d'une carte de



En finance, le talent sera toujours votre meilleur investissement.



Appelez-nous pour obtenir votre exemplaire GRATUIT du Guide salarial 2010.

Accountemps, Robert Half Finance et Comptabilité et Robert Half Management Resources sont les chefs de file en dotation de personnel spécialisé en finance et comptabilité, respectivement au niveau temporaire, permanent et dans le cadre de projets de consultation.

1.800.803.8367
accountemps.ca

1.800.474.4253
roberthalffinance.ca

1.888.400.7474
roberthalfmr.ca

 **Robert Half®**



crédit depuis un certain temps. J'ai également eu du mal à m'ouvrir un compte en banque, faute de pouvoir fournir un numéro de sécurité sociale. Ce numéro est essentiel pour tout achat d'importance aux États-Unis (contrairement à notre numéro d'assurance sociale, qui peut être utilisé, mais n'est pas exigé). On refusait même de m'accorder un forfait de téléphone cellulaire sans numéro de sécurité sociale et sans cote de crédit. Même si j'étais en mesure de prouver que j'occupais un poste de professeur bien rémunéré et appelé à devenir permanent, je ne pouvais pas mener une existence normale à Boston. Comment ai-je survécu? TD Canada Trust m'a émis une carte de crédit canadienne Visa en dollars américains et j'ai ouvert un compte canadien en dollars américains, toujours à TD Canada Trust. Je peux ainsi régler mes achats aux États-Unis en dollars américains avec ma carte Visa et éviter les frais de change. J'ai réussi à ouvrir un compte chèques à la U.S. Bank of America. Ma paie y est déposée. Je tire un chèque sur ce compte et le dépose dans mon compte canadien en dollars américains à TD Canada Trust. J'ai également acheté un téléphone cellulaire à service prépayé. C'est coûteux, mais j'ai déniché une carte d'appel internationale très abordable. J'ai également dû me résigner à redevenir locataire. Bien des jours, je me sens plus étudiante que professeure.

Avant de déménager, pensez aux embûches possibles.

Permis de travail

Après toutes ces expériences inattendues et inusitées, on commence à se demander quand tout rentrera dans l'ordre. Une cote de crédit y contribuerait grandement, mais si vous n'êtes là qu'à court terme de toute façon, l'avenir est passablement incertain. J'avais au départ un visa H-1B. Mon employeur avait dû faire la preuve qu'il n'avait pas pu trouver un citoyen américain pour occuper mon poste. Je suis considérée comme une travailleuse spécialisée pendant trois ans, et mon visa H-1B peut être renouvelé pour trois années supplémentaires. Une de mes connaissances originaire du Canada est ici depuis huit ans et attend toujours sa carte verte, c'est-à-dire le statut de résident

permanent. Son visa H-1B est renouvelé annuellement depuis la fin des six années initiales. À tort ou à raison, il s'abstient de traverser la frontière pour rendre visite à sa famille à Montréal, de crainte que cela ne l'empêche d'obtenir sa carte verte. C'est le genre de doute qui s'insinue après avoir investi plusieurs années de sa vie ici. Une de mes amies travaille depuis plusieurs années au Museum of Fine Arts. Son employeur l'aide à obtenir le statut de résidente permanente. Dans mon cas, mon employeur m'a déjà dit qu'il ferait en mon nom les démarches pour que j'obtienne ma carte verte. Leçon à retenir : l'immigration aux États-Unis est aussi complexe qu'imprévisible. Si votre employeur est lui aussi imprévisible, votre avenir est très précaire. Si, comme moi, vous acceptez que votre séjour pourrait être de courte durée, vous ne vous en ferez pas outre mesure. Toutefois, si vous adorez votre travail et que l'incertitude vous pèse, vous risquez de trouver le processus très stressant.

Soins de santé et fiscalité

Même si je bénéficie de ce qui se fait de mieux en fait de régime d'assurance maladie aux États-Unis, un de mes collègues ne semble pas d'accord. Mon régime couvre grosso modo la même chose que le régime public de l'Ontario, sans régime d'assurance complémentaire d'un employeur. J'ai une assurance soins dentaires de base, mais pas d'assurance soins oculaires couvrant les lunettes ou les lentilles cornéennes. De plus, j'ai appris à mes dépens que la souscription d'une assurance maladie ne garantit en rien que vous recevrez des soins de qualité. J'ai dû rentrer au Canada pour trouver un médecin pouvant traiter mes problèmes de santé et me donner un diagnostic juste. Maintenant que je suis de retour aux États-Unis, impossible de faire exécuter mon ordonnance canadienne. Je dois consulter un médecin américain et espérer qu'elle sera d'accord avec mon médecin canadien. À l'étranger, le fait de tomber malade est plus dangereux que vous ne l'imaginez.

Ne vous fiez pas aveuglément aux conseillers financiers qui vous recommandent de couper tous vos liens avec le Canada pour ne pas y payer d'impôt. Pensez à tout ce que perdrez si vous n'êtes plus résident canadien. Votre santé vaut largement les impôts que vous payez. Les Canadiens ont le choix : ils peuvent soit rompre leurs attaches avec la mère patrie afin de ne plus être considérés comme des résidents canadiens et échapper ainsi au fisc, soit conserver leur statut de résident canadien et se prévaloir d'un traité canado-américain pour ne pas être imposés en double sur leurs revenus gagnés aux États-Unis. Si vous travaillez aux États-Unis, vos revenus en sol américain ne devraient être imposés qu'aux États-Unis. Dans votre déclaration de revenus canadienne, vous devriez pouvoir réclamer un crédit pour impôt étranger équivalent au montant de vos revenus aux États-Unis. Toutefois, des comptables fiscalistes m'ont dit que le processus n'est pas toujours aussi neutre que prévu parce que les tranches d'imposition sont différentes dans les deux pays.

La recherche de l'équilibre optimal entre les impôts payés et les avantages obtenus est un exercice complexe et coûteux. Peu de comptables peuvent s'occuper à la fois de vos impôts aux États-Unis et au Canada. Ceux qui le font vous factureront des centaines de dollars de l'heure pour



leurs services. Le plus souvent, vous devrez faire affaire avec deux comptables, un de chaque côté de la frontière, qui devront se concerter; l'idéal est que votre employeur en acquitte les honoraires.

Autre point à considérer : même si votre employeur américain prélève des retenues sur votre chèque de paie, vous ne saurez pas combien vous devez à Revenu Canada si vous êtes réputé résident canadien devant payer de l'impôt au Canada. Je dois mettre un peu d'argent de côté en prévision de cette charge fiscale supplémentaire, que j'ai choisi de payer en raison de mon état de santé.

La principale leçon à retenir, c'est que le Canada offre des services de santé que l'on tient parfois pour acquis et dont on sous-estime trop souvent la valeur. Tenez-en compte avant qu'il ne soit trop tard. Il peut sembler intéressant de renoncer au statut de résident canadien tant qu'on est bien portant, mais la maladie est imprévisible. Un déménagement à l'étranger est une source de stress qui peut miner votre santé. Même un mauvais approvisionnement en eau — l'eau potable est une autre ressource que l'on tient pour acquise chez nous — peut nuire à votre santé. Un secteur en banlieue de Boston a émis un ordre de faire bouillir l'eau.

Sécurité de la vieillesse

Mise à part la question plus immédiate des soins de santé, je me suis interrogée sur les répercussions futures d'un poste à l'étranger. Au Canada, vous devez avoir habité au pays pendant au moins 40 ans entre l'âge de 18 ans et l'âge de 65 ans pour avoir droit au plein montant des prestations de la Sécurité de la vieillesse. Il n'est pas nécessaire d'avoir travaillé au Canada, mais simplement d'y avoir habité. Si je passe seulement 38 ans au Canada entre 18 et 65 ans, je recevrai seulement 38/40 des prestations maximales de la Sécurité de la vieillesse. De plus, ces quelques années à l'étranger sont autant d'années de service ouvrant droit à pension que j'aurais accumulées si j'avais travaillé au Canada.

Vie sociale

Lorsque vous travaillez à l'étranger, même dans un pays de culture similaire, ne concluez pas

trop vite qu'il sera facile de vous faire des amis. Le fait d'avoir quelques visages connus à destination facilite énormément votre adaptation. Une de mes connaissances m'a accueillie à mon arrivée à Boston et m'a fait visiter les lieux. Je savais où aller faire l'épicerie, par exemple. Les marchés

Ne vous fiez pas aveuglément aux conseillers financiers qui vous recommandent de couper tous vos liens avec le Canada pour ne pas y payer d'impôt. Pensez à tout ce que perdrez si vous n'êtes plus résident canadien.

d'alimentation sont différents à Boston. Une autre de mes connaissances m'a aiguillée vers un groupe d'expatriés. Je n'aurais jamais pensé devoir me joindre à un tel groupe aux États-Unis. Après tout, nous sommes des voisins tellement semblables!

J'en suis également venue à apprécier mon statut de locataire. J'ai emménagé dans une maison où j'ai ma propre chambre et ma propre salle de bain, mais où des pièces sont communes, y compris la cuisine. Je n'avais pas eu de colocataires depuis des années — depuis l'université en fait —, mais c'est mieux que de vivre isolée dans un appartement. J'ai mon intimité dans ma chambre, mais je peux faire de nouvelles rencontres dans les pièces communes. Cela peut paraître comme un retour à la vie d'étudiante, mais je le recommande à quiconque s'installe à l'étranger. Vous pouvez en apprendre beaucoup sur votre terre d'accueil en parlant avec des gens qui vivent les mêmes incertitudes que vous. Mes confrères et mes consœurs ne peuvent pas s'imaginer ce que je vis, soit parce qu'ils sont Américains, soit parce qu'ils sont installés aux États-Unis depuis longtemps. Si vous déménagez à l'étranger, ne tenez pas pour acquis que vous pouvez compter sur vos collègues pour meubler votre vie sociale. Installez-vous là où vous trouverez à l'occasion des visages familiers ou quelqu'un qui est dans la même situation que vous.

Avant de déménager, pensez aux embûches possibles. J'ai eu de la chance à certains égards de trouver des solutions, mais à d'autres, particulièrement en matière de crédit et de soins de santé, les choses ont été très difficiles. J'ai dû accepter que je suis ici temporairement, même si, au départ, j'envisageais un poste permanent. J'ai beaucoup appris, mais j'aurais peut-être exploré d'autres avenues si j'avais su tous les sacrifices que mon choix impliquait. ■

Debbie de Lange, CMA, est professeure adjointe de stratégie et d'affaires internationales à la Sawyer Business School de l'Université Suffolk de Boston, au Massachusetts.

Perspectives d'embauche en comptabilité et en finance pour 2010

Même si l'embauche demeurera au ralenti au début de 2010, de nombreuses entreprises devraient tôt ou tard recruter de nouveaux talents pour accroître leurs flux de trésorerie et bien se positionner en vue de la reprise.

Comme l'économie se redresse lentement, de nombreux employeurs au Canada et ailleurs dans le monde se demandent s'ils disposent des talents nécessaires pour relever les défis qui se dessinent à l'horizon. Depuis des mois, des entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs d'activité fonctionnent avec des effectifs très réduits, comptant sur le personnel en place pour pousser la productivité au maximum et n'embauchant des employés à plein temps qu'en cas d'absolue nécessité – et si leur budget le leur permettait.

Toutefois, maintenant que de plus en plus d'entreprises envisagent la possibilité d'un accroissement sélectif de leurs effectifs, celles qui ont continué à investir dans le maintien en poste et le perfectionnement de leur personnel financier qualifié pendant le repli économique sont mieux placées que les autres pour saisir les nouvelles occasions qui s'offrent à elles. Selon le *Guide salarial 2010* de Robert Half, les professionnels de la comptabilité et de la finance ont grandement aidé les organisations à fonctionner de manière plus efficiente pendant la récession.

Néanmoins, le guide prévoit une stagnation du rythme d'embauche dans les domaines comptable et financier au début de 2010. Par exemple, selon un sondage récent effectué auprès de chefs de la direction financière de sociétés canadiennes, 29 % des personnes interrogées se disent « très confiantes » de voir leur organisation connaître une croissance au cours du premier trimestre. Toutefois, la plupart des cadres dirigeants (87 %) ont déclaré qu'ils ne prévoient apporter aucun changement aux effectifs de leurs services de comptabilité et de finance.



par **Connie Stamper, CMA**

Un besoin constant de professionnels compétents dans le domaine financier

Même si leur entreprise n'est pas prête à recruter davantage, de nombreux chefs de la direction financière ont le sentiment qu'ils devront bientôt commencer à élargir leur bassin de talents pour protéger leur entreprise à long terme contre la concurrence. Trente-deux pour cent des chefs interrogés ont déclaré que, pour préserver la solidité et la vigueur de leur entreprise, ils devaient « mettre l'accent sur l'embauche des meilleurs employés ».

Un plus grand nombre de professionnels compétents et expérimentés sont actuellement en quête d'un emploi, mais les directeurs financiers ont encore du mal à pourvoir des postes dans certains domaines spécialisés. La difficulté vient en partie du fait que les entreprises sont très sélectives et tiennent à n'embaucher que la crème des candidats. Toujours selon le Guide salarial 2010, les employeurs cherchent des professionnels de la finance qui possèdent de solides compétences techniques, qui sont d'excellents communicateurs et qui sont capables de collaborer avec leurs collègues des autres services. Ils veulent en outre des candidats qui maîtrisent les progiciels de gestion intégrés (ERP) et les systèmes d'information financière, et qui sont à même d'appliquer leurs connaissances pour analyser des données et formuler des recommandations.

Atouts grâce auxquels les candidats se démarquent

Les titres professionnels demeurent un atout important pour les professionnels des domaines de la comptabilité et de la finance en quête d'un emploi. Selon le *Guide salarial 2010*, les titres de comptable en management accrédité (CMA), de comptable agréé (CA) et de comptable général accrédité (CGA) demeurent un critère déterminant d'embauche. Beaucoup d'employeurs canadiens présentent aussi d'autres titres, comme ceux d'analyste financier agréé (*chartered financial analyst* — CFA), de vérificateur interne autorisé (*certified internal auditor* — CIA), de vérificateur agréé des systèmes d'information (*certified information systems auditor* — CISA), d'examineur agréé en matière de fraudes (*certified fraud examiner* — CFE), de professionnel certifié du crédit (*certified credit professional* — CCP), de gestionnaire accrédité de la paie (GAP) et de spécialiste en conformité de la paie (SCP).

Pour ceux qui aspirent à un poste de cadre supérieur en finance, la maîtrise en administration des affaires (MBA) est souvent un incontournable. Mondialisation oblige, les professionnels en comptabilité et en finance possédant une expérience de travail à l'étranger sont de plus en plus en demande. Par exemple, pour nombre d'entreprises canadiennes, une bonne compréhension des questions de conformité et des contextes fiscal, législatif et réglementaire des pays étrangers constitue un atout de taille. Une solide connaissance des Normes internationales d'information financière (IFRS) est également souhaitable. Enfin, les organisations qui ont des établissements à l'étranger privilégient des candidats multilingues.

Expérience recherchée en 2010

Selon le *Guide salarial 2010*, cinq secteurs de spécialisation financière et comptable devraient être en forte demande au cours de l'année qui vient. De nombreuses entreprises devraient cibler leurs efforts de recrutement vers des professionnels de la finance qui possèdent de l'expérience dans les domaines suivants :

Impôts — L'évolution de la réglementation fiscale incite des organisations de tout le Canada à grossir leur équipe de comptabilité. Toutefois, dans bien des régions du pays, la demande de professionnels qualifiés continue de dépasser l'offre.

Crédit et recouvrement — De nombreuses organisations s'attachent davantage à pourvoir des postes dans les domaines du crédit, du recouvrement et des comptes clients afin de stimuler leurs flux de trésorerie. Les entreprises canadiennes recherchent des professionnels capables de les aider à améliorer leur bénéfice net en évaluant les risques de crédit et en gérant les comptes en souffrance.

Gestion de la trésorerie — Les entreprises sont maintenant plus nombreuses à se concentrer sur la gestion des coûts et la prise de décisions financières judicieuses. Elles ont besoin de personnel pour faire le suivi des activités financières, dresser les états financiers et recommander des stratégies de gestion de trésorerie efficaces.

Information financière — Les sociétés cotées en bourse et les organisations ayant une obligation publique de rendre des

comptes se préparent à passer aux IFRS en janvier 2011 et cherchent des professionnels spécialisés dans ces normes internationales.

Analyses financières et stratégiques — De nombreux employeurs canadiens espèrent embaucher des professionnels talentueux capables de trouver des façons d'augmenter les bénéfices et d'évaluer des prévisions, des budgets et des plans financiers. Les entreprises cherchent également des analystes chevronnés qui sont aptes à interpréter les données sur les opérations et la concurrence, et à les expliquer afin d'éclairer les décideurs.

Peu d'augmentations salariales en vue

Même si certaines entreprises seront prêtes à grossir leur équipe financière en 2010, elles se montreront peut-être moins généreuses qu'auparavant pour attirer des candidats talentueux. Selon le *Guide salarial 2010*, au Canada, les salaires de base pour les postes en entreprise et en cabinet fléchiront au cours de l'année qui vient (sans tenir compte des disparités régionales). Pour de nombreux postes, le recul salarial sera de moins de 2 %, mais d'autres seront plus durement touchés.

Par exemple, un trésorier embauché par une grande société (chiffre d'affaires de plus de 250 millions de dollars) peut s'attendre à une baisse salariale de 5,7 % puisque l'échelle salariale, qui allait de 161 250 \$ à 279 250 \$ en 2009, variera entre 160 000 \$ et 255 250 \$ en 2010. Un comptable de premier échelon au sein d'un cabinet d'experts-comptables gagnera vraisemblablement 5 % de moins que l'an dernier, car l'échelle salariale, qui allait de 44 750 \$ à 50 750 \$ en 2009, glissera vers une échelle de 41 500 \$ à 49 250 \$ en 2010.

Les employeurs canadiens sont toutefois disposés à payer davantage pour certains postes. Par exemple, le salaire des chefs de la direction financière embauchés par de petites entreprises (chiffre d'affaires entre 50 millions et 100 millions de dollars) devrait grimper de 2,8 %, avec une échelle de 114 500 \$ à 158 500 \$ en 2010. Il s'agit de la plus forte hausse prévue pour un poste de direction dans le *Guide salarial 2010*. Parallèlement, les commis comptables en entreprise bénéficieront des plus fortes hausses toutes catégories et secteurs confondus, avec un modeste, mais remarquable 3,5 %. Leur échelle salariale variera entre 31 750 \$ et 42 500 \$ en 2010, comparativement à une échelle de 31 500 \$ à 36 250 \$ l'an dernier.

Beaucoup d'entreprises ne se sentent pas encore prêtes à accroître leurs effectifs, mais il est clair que certains employeurs canadiens commencent à voir au-delà de la crise économique et à dresser des plans d'avenir. En outre, elles se rendent compte qu'il est primordial de pouvoir se fier à une solide équipe comptable et financière pour réussir en ces temps à la fois difficiles et profitables. De nombreux professionnels de la comptabilité et de la finance devront vivre avec un léger fléchissement des salaires en 2010, mais à terme, l'expérience qu'ils acquerront en aidant leur organisation à profiter des nouvelles occasions qui se présentent sera un atout pour leur carrière. ■

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

**VOYEZ LA NOUVELLE CAMPAGNE DE PUBLICITÉ DES CMA
DÈS MAINTENANT!**

Nous commençons une nouvelle campagne pour les CMA avec le lancement de notre nouvelle plateforme publicitaire sous le thème :
« Créez des possibilités^{MC} »

Créez des possibilités

« Créez des possibilités » est tout simplement une vitrine créative sur des CMA exceptionnels comme on en trouve partout au pays.

Cette campagne livre une information de première main quant à la façon dont les CMA créent des possibilités au sein de secteurs d'activité divers et exaltants, grâce à leur bagage exclusif de compétences en comptabilité, en gestion et en stratégie. Des plus petites avancées aux plus grandes percées, la créativité pour un CMA est sa capacité à créer de la valeur dans tout ce qu'il entreprend.

Voyez la différence que font les CMA en visitant notre nouveau site de recrutement et en visionnant leurs profils. Ces derniers feront partie de la campagne et montreront l'esprit créatif qui anime les CMA.

Visitez **devenezcma.com**

devenezcma.com



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



**LA BASE DE TOUTE
ENTENTE : DE SOLIDES
PRINCIPES DE NÉGOCIATION**



LORSQU'ILS ACHÈTENT OU VENDENT UNE ENTREPRISE, LES PROPRIÉTAIRES ET DIRIGEANTS N'EN ONT SOUVENT QUE POUR LES ÉLÉMENTS DE VALEUR QUANTITATIFS. CERTES, LES CHIFFRES SONT IMPORTANTS, MAIS LA CAPACITÉ DE SCELLER UNE ENTENTE ET DE MATÉRIALISER LA VALEUR POUR LES ACTIONNAIRES DÉPEND EN DÉFINITIVE DES APTITUDES À LA NÉGOCIATION ET DE LA POSITION DE NÉGOCIATION DE CHACUNE DES PARTIES.

PAR HOWARD E. JOHNSON, FCMA

De par leurs diverses facettes, l'achat et la vente d'une entreprise peuvent être comparés à trois jeux – le sudoku (casse-tête numérique japonais), les échecs et le poker. En effet, les chiffres doivent concorder, l'acheteur et le vendeur doivent user de stratégie, et chaque partie doit être à l'affût des « signes » émis par l'autre sans trahir son propre jeu.

Lorsqu'ils achètent ou vendent une entreprise, les propriétaires et dirigeants n'en ont souvent que pour les éléments de valeur quantitatifs. Certes, les chiffres ont leur importance, mais la capacité de sceller une entente et de matérialiser la valeur pour les actionnaires dépend en définitive des aptitudes à la négociation et de la position de négociation de chacune des parties. Bien que les stratégies et tactiques de négociation employées varient selon la situation, l'acheteur et le vendeur devraient avoir à l'esprit les grands principes que voici :

- Comprendre les motivations de l'autre partie
- Faire ses devoirs
- Connaître ses options
- Conserver sa crédibilité
- Accorder autant d'importance aux conditions de l'entente qu'au prix

Comprendre les motivations de l'autre partie

Lorsqu'ils négocient une entente, beaucoup de propriétaires et de dirigeants d'entreprise travaillent dans leur propre intérêt; or, il est tout aussi important de comprendre les intérêts et les motivations de l'autre partie. La nécessité d'en arriver à une entente et le désir des parties d'y parvenir vont déterminer si les négociations peuvent aboutir et à quelles conditions. L'incapacité de saisir ce qui anime l'autre partie peut faire piétiner ou dévier les pourparlers, ce qui peut retarder — voire faire échouer — un éventuel accord.

Par exemple, un vendeur peut devoir conclure une transaction en raison de problèmes de santé ou de contraintes financières. Inversement, un acheteur — en l'occurrence une société ouverte — peut se sentir obligé de sceller une entente pour répondre aux attentes du marché. Dans d'autres cas, le prix payé ou obtenu peut être secondaire par rapport à d'autres questions prédominantes, comme l'assurance donnée au vendeur qu'il n'y aura pas de mises à pied après la transaction.

LES NÉGOCIATIONS JOUENT UN RÔLE CRUCIAL DANS LA FIXATION DU PRIX ET DES CONDITIONS D'UNE VENTE — ET DANS LA FAISABILITÉ MÊME DE L'ENTENTE.

Avant de parler du prix et des conditions de la vente, l'acheteur et le vendeur doivent s'efforcer de comprendre ce qui les amène, l'un et l'autre, à s'asseoir à la table de négociations et ce qu'ils espèrent obtenir. Il se peut qu'une partie soit peu loquace au début, par crainte d'abattre ses cartes trop tôt ou encore parce que son intermédiaire est trop prudent. Il faut souvent un certain temps pour nouer avec l'autre partie une relation de confiance qui l'amènera à exposer ses motivations sous-jacentes. Il est important d'écouter attentivement et de résister à la tentation d'interrompre son interlocuteur lorsqu'on entend quelque chose qu'on aime ou qu'on n'aime pas. Un silence prolongé peut être une tactique de négociation d'une grande efficacité, car il peut créer un malaise chez les négociateurs inexpérimentés et les inciter à meubler le vide en continuant à parler. Le vendeur doit savoir que la vente de son entreprise n'est pas une démarche à sens unique : il doit poser des questions très précises s'il veut comprendre les besoins et les intérêts de l'acheteur. Cela comprend des questions visant à savoir comment l'entreprise du vendeur s'inscrit dans les activités de l'acheteur et en quoi l'acquisition de l'entreprise va aider l'acheteur à atteindre ses objectifs à long terme.

Faire ses devoirs

Mieux vous êtes informé, meilleure est votre position de négociation. De fait, l'information constitue la carte maîtresse. Lorsque l'acheteur négocie une entente, il a l'avantage de connaître ses principales données financières, dont le coût de son capital et ses prévisions en matière de synergie. Le vendeur a une intime connaissance de son entreprise, et il connaît bien le nombre et la qualité des offres qu'il a reçues.

L'acheteur, lui, doit chercher à comprendre le mieux possible l'entreprise du vendeur en procédant à un contrôle diligent. Cet exercice va au-delà des résultats financiers et suppose qu'on comprenne parfaitement pourquoi les résultats historiques ont — ou n'ont pas — été atteints. L'acheteur doit aussi faire une évaluation objective des forces et des faiblesses de l'entreprise du vendeur ainsi que des occasions et menaces qui se présentent à elle. Lorsque le vendeur évolue dans une branche d'activité ou une zone géographique différente, l'acheteur doit aussi s'assurer qu'il comprend à fond les facteurs de risque pertinents propres à la branche d'activité ou à la zone géographique en question. Quand la chose est possible, l'acheteur devrait obtenir des données auprès de sources indépendantes dignes de foi (par exemple, des statistiques compilées par un organisme sectoriel) et rechercher d'éventuels écarts entre les renseignements provenant de ces sources et les prétentions de l'acheteur concernant les risques et les perspectives de croissance de l'entreprise.

L'acheteur devrait aussi s'enquérir, auprès du vendeur, de son processus de dessaisissement afin de mieux voir quelle est sa position de négociation et de rechercher d'autres transactions intervenues dans le secteur d'activité considéré au cours des dernières années, dans la mesure où il existe de l'information valable; ces autres transactions pourraient fournir de précieux renseignements sur d'autres acheteurs possibles de même que sur les attentes du vendeur en matière de prix.

Le vendeur devrait chercher à en savoir le plus possible sur l'acheteur. Une telle enquête est plus facile lorsque l'acheteur est une société ouverte et qu'on a accès à des documents déposés auprès des autorités réglementaires. Cela dit, même quand l'acheteur est une société fermée, le vendeur peut réussir à avoir une certaine idée de la stratégie de l'acheteur au moyen de questions formulées avec soin et de certaines recherches dans Internet. En outre, le vendeur devrait tenter d'obtenir un maximum de renseignements sur d'autres transactions conclues par l'acheteur dans un passé récent, car ces dernières peuvent servir de repères lors des négociations.

Enfin, le vendeur devrait s'assurer qu'il comprend le processus décisionnel de l'acheteur. Souvent, les négociateurs de l'acheteur ne sont pas les personnes qui approuvent l'acquisition; ces mandataires vont plutôt faire une recommandation à la haute direction, au conseil d'administration ou à un comité d'investissement. Le vendeur doit connaître les critères qui vont présider à l'évaluation de la proposition d'acquisition, l'information dont les décideurs ont besoin et le calendrier des réunions importantes.

Connaître ses options

La position de négociation de l'acheteur et du vendeur dépend du nombre et de la qualité des options qui s'offrent à eux à un moment donné. Roger Fisher et William Ury ont publié un excellent livre intitulé *Comment réussir une négociation*. Dans leur ouvrage, les auteurs développent un concept appelé MESORE, c'est-à-dire la « MEilleure SOLUTION de REchange. » En deux mots, ils soutiennent que le pouvoir de négociation est dicté par la meilleure solution de rechange dont on dispose.

Par exemple, si un vendeur a reçu trois offres pour son entreprise et que chacune d'elles est de l'ordre de 20 millions de dollars, il jouit d'une solide position de négociation. Si un acheteur éventuel se désiste, il en reste encore deux sur les rangs. Par contre, si le vendeur a devant lui une offre de 20 millions de dollars et que la meilleure offre de rechange est de 15 millions de dollars, sa position de négociation est relativement faible.

L'acheteur et le vendeur doivent comprendre parfaitement les options qui s'offrent à eux et soupeser objectivement les avantages et les inconvénients de chacune; ils pourront ainsi prendre la décision la plus éclairée. Dans le cas de l'acheteur, les options peuvent être les suivantes : construire au lieu d'acheter, trouver une autre cible à acquérir ou chercher à former une coentreprise plutôt que d'opter pour une acquisition. Quant au vendeur, sa meilleure solution de rechange pourrait consister à vendre l'entreprise à la direction au lieu de la céder à un acheteur stratégique, ou continuer de l'exploiter pendant un certain temps en attendant que le marché s'améliore.

Une bonne stratégie de négociation ne se résume pas à la connaissance de ses options. L'acheteur doit plutôt essayer de déterminer le nombre et la qualité des options qui s'offrent au vendeur et inversement, notamment grâce à une étude de marché et à des questions sur le processus d'acquisition ou de dessaisissement. C'est la position de négociation relative des parties qui détermine leur pouvoir de négociation.

Conserver sa crédibilité

Il n'est pas rare que l'acheteur et le vendeur adoptent une certaine attitude lors de négociations. Pareille tactique peut être fructueuse lorsqu'elle est employée de façon sélective et qu'elle contraste avec le style de négociation habituel de la partie. Toutefois, l'acheteur et le vendeur doivent prendre garde de ne pas miner leur crédibilité. Il est difficile de se refaire une crédibilité une fois qu'on l'a perdue, sans compter qu'on affaiblit ainsi sa position de négociation.

Par exemple, lorsqu'il souhaite vendre une entreprise, le vendeur présente habituellement à l'acheteur des projections financières. Le vendeur peut alors être tenté de « bonifier » les chiffres en vue d'amener l'acheteur à payer le prix fort. Or, le vendeur doit savoir que le processus de dessaisissement peut s'échelonner sur plusieurs mois (voire davantage). Il se peut que, tôt ou tard, l'acheteur soit en mesure de comparer les résultats réels aux prévisions préparées au début du processus de vente. Si les projections à court terme du vendeur ne se sont pas matérialisées, ses projections à long terme perdront toute crédibilité. Ces résultats plus faibles que prévu peuvent aussi nuire à la crédibilité du vendeur dans d'autres aspects de la négociation.

L'acheteur perd parfois sa crédibilité parce qu'il n'arrive pas à obtenir le financement dont il a besoin (à des conditions satisfaisantes) pour concrétiser une transaction. Avec le resserrement du crédit qui caractérise la présente conjoncture, les acheteurs doivent éviter de surestimer la somme que leur banque va leur prêter. Si l'acheteur doit demander au vendeur de compenser un manque imprévu en matière de financement (par exemple, au moyen de l'étalement du paiement d'une

tranche du prix d'achat), le vendeur pourrait être en bonne posture pour exiger un prix plus élevé ou d'autres concessions.

Accorder autant d'importance aux conditions de l'entente qu'au prix

Dans la plupart des transactions, les négociations portent essentiellement sur le prix qui sera payé. Pourtant, les conditions de l'entente sont tout aussi importantes que le prix d'achat. Ces conditions indiquent le moment et la manière dont le prix sera payé — voire si paiement il y aura! Elles influent également sur l'impôt à la charge du vendeur ou prévoient encore une éventuelle réduction de la charge fiscale pour l'acheteur, ce qui peut avoir un effet notable sur la valeur pour les actionnaires.

Le vendeur doit savoir que l'offre assortie du prix le plus élevé n'est pas forcément la meilleure, surtout si une tranche appréciable du prix fait l'objet d'un billet à ordre, d'une clause d'indexation sur les bénéfices futurs ou d'une autre forme de contrepartie différée ou conditionnelle. Le vendeur doit se rappeler que les sommes non reçues au moment de la conclusion de la transaction présentent un risque de non-paiement. En définitive, le vendeur doit être convaincu que les avantages éventuels valent ce risque.

Lorsque l'acheteur est une société ouverte, le vendeur doit être conscient que le prix et les conditions que l'acheteur offrira sont influencés par ses propres multiples d'évaluation; il doit aussi être au fait de la manière dont la transaction sera traitée à des fins de comptabilité financière. Les sociétés ouvertes hésitent en général à conclure une transaction qui n'augmente pas leur bénéfice par action à court terme. Le vendeur peut parfois exploiter cet élément à son avantage en élaborant une entente prévoyant le paiement d'une plus grande contrepartie en espèces, mais offrant à l'acheteur une structure plus avantageuse du point de vue de la présentation de son information financière.

Souvent, l'acheteur peut combler les attentes du vendeur en matière de prix en faisant preuve de créativité. Par exemple, au lieu d'acheter l'intégralité des actions de l'entreprise, l'acheteur peut faire l'acquisition d'une participation majoritaire (soit de 51 % à 90 % des actions) et s'accorder le droit d'acquérir la participation résiduelle à une date ultérieure. Cette formule permet au vendeur d'obtenir le prix par action recherché tout en réduisant le capital initial que l'acheteur doit financer. Elle incite aussi le vendeur à produire d'excellents résultats financiers après la vente afin de maximiser la valeur de la transaction ultérieure.

Les négociations jouent un rôle crucial dans la fixation du prix et des conditions d'une vente — et dans la faisabilité même de l'entente. Certes, le vendeur et l'acheteur vont adopter des stratégies et tactiques de négociation commandées par la situation, mais pour protéger et améliorer leur position de négociation, ils devraient toujours observer les principes de base de la négociation. ■

Howard Johnson, FCMA, (hjohnson@cvpl-veracap.com) est administrateur délégué de Veracap Corporate Finance et de Campbell Valuation Partners. Il est aussi un ancien président de CMA Ontario.

Une seule panne suffit :
point de vue pratique sur la
reprise des TI après sinistre



Le plan de poursuite des activités d'une entreprise reflète la manière dont celle-ci entend rebondir en cas de pépin, qu'il s'agisse d'une défaillance de matériel local ou d'un sinistre mondial. Certes, les comptables en management comprennent la nécessité d'élaborer et de mettre en œuvre un tel plan, mais très peu d'entre nous le font, surtout parce que cette tâche dépasse largement notre champ d'exercice traditionnel.

par Arian Soheili, CMA

Ce que vous vous apprêtez à lire est malheureusement un fait vécu. Il est 7 h du matin lorsque je reçois chez moi l'appel désespéré du directeur financier d'une société réalisant un chiffre d'affaires de 15 millions de dollars dans le secteur de la distribution de matériel électronique. « Il y a eu vol par effraction dans nos locaux : le serveur contenant toutes nos données et nos applications a disparu. Pouvez-vous nous aider? » J'ai un serrement de cœur à l'idée de devoir poser l'inévitable question : « Avez-vous des copies de sauvegarde? » Long silence chez mon interlocuteur. « Peut-être. » On rapporte que de toutes les entreprises qui subissent une perte majeure de dossiers informatiques, 43 % ne s'en remettent jamais suffisamment pour redémarrer leur exploitation, que 51 % ferment leurs portes dans les deux années suivant la perte et que seulement 6 % réussissent à survivre à long terme (voir *Management Information Systems for the Information Age* par Stephen Haag, Maeve Cummings et Donald J. McCubbrey). Les perspectives sont donc sombres pour notre client. Néanmoins, nous nous précipitons chez lui et y découvrons seulement trois bandes de sauvegarde. On a volé l'ancien serveur ainsi que la bande de sauvegarde de la veille, et personne ne sait quel logiciel était utilisé pour les sauvegardes. En fait, les supports d'installation de tous les logiciels ont été soit subtilisés lors du vol, soit perdus au fil des ans. Voyons ce qui a disparu : toutes les données de l'entreprise, y compris les données de la comptabilité, des RH, des ventes, du marketing, de l'administration et concernant la propriété intellectuelle. Autrement dit, tout ce dont le client a besoin pour rester en affaires. Ces trois bandes magnétiques constituent notre ultime espoir. Nous fouillons les archives à la recherche des factures originales du fournisseur afin de déterminer ce qui avait été initialement installé sur le serveur. À 13 h le lendemain, nous disposons de suffisamment d'information pour élaborer un plan. Nous tenterons de trouver un nouveau serveur muni d'un système de bandes compatible, le mince espoir étant de parvenir à restaurer les bandes.

Or, notre client a une chance inouïe : nous trouvons un lecteur de bandes compatible de seconde main, réussissons à convaincre le fabricant du logiciel de sauvegarde de nous laisser télécharger une version obsolète depuis longtemps, obtenons une ancienne version de Novell pour le serveur nouvellement mis en service et reconstituons l'information contenue sur les bandes, dont une partie a été corrompue. Après une semaine de travail jour et nuit, nous récupérons plus de 95 % des données. Mais la facture est salée : 30 000 \$ de frais d'experts-conseils et une semaine de ventes et de productivité perdues. Dommage que cette entreprise n'avait pas de plan de poursuite des activités.

Savoir planifier la poursuite des activités

Le plan de poursuite des activités d'une entreprise reflète la manière dont celle-ci entend rebondir en cas de pépin, qu'il s'agisse d'une défaillance de matériel local ou d'un sinistre mondial. En tant que professionnels des affaires, nous comprenons qu'il est nécessaire d'élaborer et de mettre en œuvre un tel plan. Mais bien peu d'entre nous le font, surtout parce que cette tâche dépasse largement notre champ d'exercice traditionnel de la comptabilité. Alors comment peut-on prévenir une perte désastreuse de données? On peut d'abord élaborer un plan de poursuite des activités qui soit centré sur les données, ce qui constitue un élément indispensable de toute planification des opérations, quelle que soit la taille de l'entreprise. Cependant, en règle générale, dans les petites et moyennes entreprises (PME), on ne dispose pas à l'interne des ressources de TI nécessaires à ce genre de planification exigeante, technique, qui comporte des processus complexes. Par conséquent, nombreuses sont celles qui négligent la mise en œuvre d'un plan de poursuite des activités centré sur les données ou bien qui se contentent d'une approche rudimentaire et sporadique en matière de sauvegarde et de reprise.

Par le passé, la seule solution qui s'offrait aux PME était la sauvegarde sur bandes. Or, ce type de solution est coûteux,

lourd à gérer et nécessite une surveillance constante, ainsi que beaucoup d'entretien et d'essais pour en assurer une fiabilité acceptable. En outre, les bandes magnétiques sont très sensibles à des facteurs environnementaux comme la chaleur, l'humidité et les interférences électromagnétiques, ce qui se traduit par un taux de défaillance élevé. Selon les analystes, de 42 % à 71 % des restaurations à partir de bandes échouent (voir *Recovery Will Move to Disk-Based, Manager of Managers Approach by 2011* par Dave Russell du Gartner Group au www.gartner.com). Sans compter que les cartouches de bandes doivent être remplacées tous les six à 12 mois — un exercice à la fois coûteux et fastidieux.

Les progrès du stockage en réseau NAS

L'évolution de la technologie et les volumes croissants de données — qui ne se calculent plus en mégaoctets mais plutôt en téraoctets — ont fait en sorte que la technologie de sauvegarde sur bandes cède de plus en plus de terrain à de nouvelles technologies comme le stockage en réseau NAS (*Network Attached Storage*) et les ressources de stockage à distance. Ces deux options sont fondées sur l'utilisation des disques durs, qui est devenue très abordable ces dernières années. Un serveur de stockage en réseau NAS est un ordinateur autonome relié à un réseau local (LAN). En règle générale, les serveurs NAS assurent la sauvegarde des données sur fichiers en provenance d'autres appareils, comme les ordinateurs de bureau et les serveurs du réseau. Ils se révèlent plus fiables, plus rentables et plus faciles à gérer et à entretenir que les dispositifs sur bandes. La tendance consiste à jumeler le stockage en réseau NAS et le stockage à distance, pour une sécurité accrue.

Mieux que les bandes magnétiques

Les sauvegardes sur bandes représentent encore une solution possible, mais, le stockage en réseau NAS rend celle-ci moins compétitive : lorsqu'elles s'accompagnent d'un stockage quotidien hors site, les sauvegardes sur serveur NAS sont beaucoup plus fiables. Sans compter qu'elles nécessitent moins de maintenance et que leurs coûts totaux de propriété sont moins élevés. En éliminant le recours à la bande physique, elles permettent aussi de réduire les risques et les coûts associés à l'intervention humaine qui consistait à déplacer les bandes de sauvegarde en provenance et à destination de leur lieu d'entreposage hors site. Les systèmes NAS sont également plus rapides, offrant une

sauvegarde en temps quasi réel. En outre, étant donné que la plupart des systèmes NAS sont des serveurs proprement dits, on peut les utiliser pour produire de façon virtuelle une copie de sauvegarde de l'image du serveur, ce que les bandes ne permettent pas de faire. Bref, cette technologie permet à une copie restaurée de la totalité de votre serveur de s'exécuter dans un environnement virtuel sur le système de sauvegarde.

Conseils sur l'implantation du stockage en réseau NAS

Étant donné que la technologie NAS est relativement nouvelle, il se peut que votre expert-conseil n'en connaisse pas toutes les subtilités. À l'étape de l'évaluation des solutions, recherchez un système NAS qui :

- assure des sauvegardes en temps quasi réel et à une fréquence pouvant aller jusqu'à 15 minutes;
- conserve des images incrémentielles pendant des années;
- sauvegarde tout, y compris le système d'exploitation, les applications et toutes les données;
- offre le stockage quotidien automatique hors site à un coût abordable;
- peut être surveillé et géré à distance par un spécialiste, ce qui élimine les coûts et le temps associés à la gestion sur place;
- permet d'éliminer l'indisponibilité des serveurs en cas de réparation ou de remplacement en utilisant des applications de serveur virtuel pour activer une image de sauvegarde temporaire;
- crypte l'accès au système NAS ainsi qu'aux installations de stockage à distance par le recours à un mot de passe ultra-sécurisé;
- regroupe les coûts de sauvegardes locales fréquentes, d'un serveur virtuel sur place, du stockage à distance, de la reprise après sinistre et d'une gestion constante (24 h par jour, 7 jours par semaine).

Revenons au cas de mon client qui s'est fait voler son serveur. On peut certes dire que cette histoire a connu un dénouement assez heureux, car les données ont presque toutes été récupérées et la note d'honoraires de mon cabinet d'expertise-conseil a été passablement élevée. Mais ce n'est pas ainsi que les bons consultants veulent gagner leur vie. Nous préférons intervenir avant qu'un sinistre ne survienne et mettre au point un plan viable de poursuite des activités destiné à protéger nos clients. L'idéal serait d'y inclure la plus récente technologie de reprise après sinistre, comme le système NAS et le stockage à distance — qui, à prix équivalent, sont beaucoup plus efficaces que les anciens systèmes sur bandes, et sont si fiables que je n'aurai plus jamais à craindre que mon téléphone ne sonne à l'aube. ■

Arian Soheili, CMA, est directeur général de Cantatus Systems Group inc., fournisseur de solutions intégrées de gestion d'entreprise à Surrey, en Colombie-Britannique.

	Sauvegarde de base sur bandes	NAS avec stockage hors site
Fiabilité	Faible	Élevée
Coût de maintenance	Élevé	Faible
Coût de propriété	Élevé	Faible
Risque global	Élevé	Faible
Sauvegardes en temps quasi réel	Non	Oui
Sauvegardes quotidiennes automatiques hors site	Non	Oui
Dispositif de serveur virtuel	Non	Oui

A man with dark hair and glasses, wearing a dark pinstriped suit jacket over a white shirt, is seated in front of a computer monitor. The monitor displays a bar chart with green and purple bars. The background is a blue grid pattern. The text is overlaid on the image.

Mieux comprendre le comportement de la clientèle

par Andrea Civichino

En possédant un maximum d'information sur les habitudes de consommation, les préférences, le revenu et le niveau de scolarité de leurs clients potentiels, les détaillants peuvent prendre de meilleures décisions sur l'endroit où établir une succursale, l'offre de produits, le contenu de la publicité et le placement publicitaire. De nos jours, la concurrence est féroce, et les commerçants recherchent toujours des moyens de rester en tête.

Kambiz Asrar-Haghighi, CMA et chef du marketing des produits chez LightHaus Logic Inc., a une solution à leur proposer. Dans cette entreprise de Vancouver qui développe des outils d'analyse vidéo à haut rendement pour des applications de sécurité et de veille stratégique adaptées au commerce de détail, au secteur de l'hôtellerie et de la restauration, au secteur bancaire et aux infrastructures essentielles, le CMA exploite son savoir-faire en génie et en gestion pour aider le secteur du commerce de détail à bien comprendre les tendances dans les établissements commerciaux, le comportement des clients, les activités de vente au détail et l'évolution du contexte commercial.

La solution de commerce de détail Equinox de l'entreprise fournit aux détaillants des données en temps réel et des données historiques sur ce qui se passe dans leur établissement. Le logiciel est doté de fonctions permettant, d'une part, de déterminer où les clients vont et ce qu'ils font, et, d'autre part, de recueillir des données socioéconomiques à leur sujet. Cette technologie fait appel à des outils d'analyse vidéo évolués (analyse informatique d'images vidéo), puissant outil Web de prospection de données et de visualisation, permettant à l'entreprise de fournir de façon ponctuelle aux détaillants de l'information sur les mouvements de clientèle dans leurs établissements. Que ce soit sur le plan de la veille stratégique, de la sécurité, de la protection ou de la prévention des pertes, cette technologie vaut son pesant d'or pour les détaillants.

« Comme nous vivons à l'ère de l'information, il est crucial de connaître ses clients et son environnement commercial, explique Kambiz Asrar-Haghighi. Notre système offre à notre client – le détaillant – une compréhension globale de son marché. »

Plusieurs gros détaillants nord-américains mettent déjà à l'essai le logiciel et beaucoup envisagent de le mettre en œuvre dans toutes leurs succursales au cours de la prochaine année.

« Nous avons lancé notre produit à la fin de l'année dernière, au moment où l'économie amorçait son rebond, indique-t-il. Traditionnellement, lors d'une récession, c'est toujours le commerce de détail qui est le plus durement touché; or, notre produit suscite un vif enthousiasme. Je crois qu'il faut y voir un signe de l'amélioration de l'économie. »

La piqure de la technologie

Ingénieur passionné de technologie, Kambiz Asrar-Haghighi est entré au service de LightHaus Logic voilà plus de trois ans. Il dit avoir été attiré par cette entreprise parce qu'elle était encore dans sa prime jeunesse et qu'il savait qu'il aurait l'occasion d'assumer différents rôles en sa qualité de chef du marketing.

« Vu mon amour de la technologie, un emploi chez LightHaus correspondait à ce que je recherchais. Je voulais trouver une jeune entreprise technologique afin de comprendre l'ensemble de son cycle d'activité, car j'espère un jour diriger ma propre entreprise de technologie, explique-t-il. Quand j'ai intégré l'équipe, LightHaus n'était qu'une jeune pousse locale qui se cherchait un créneau. Du point de vue technologique, j'ai trouvé cela très stimulant. De plus, mon rôle est multiple : il ne se limite pas seulement au marketing de produits. »

Dans ses fonctions, Kambiz Asrar-Haghighi fait valoir sa maîtrise en administration des affaires, sa maîtrise en génie électrique ainsi que son titre de CMA à de multiples usages : fixation de prix à partir de modèles, réalisation de projections financières et d'analyses des coûts, sans oublier d'autres aspects où il peut davantage laisser libre cours à sa créativité : valorisation de la marque, communications et échanges avec les partenaires ainsi que l'équipe d'ingénierie à l'interne.

« En tant qu'ingénieur, je m'attache aux questions techniques et j'ai le souci du détail; mais, d'un point de vue personnel, je vois de nombreux parallèles entre l'ingénierie et certaines choses que j'ai apprises lors du processus d'accréditation des CMA, comme les finances, les flux de trésorerie, l'exploitation d'une entreprise et la comptabilité », précise-t-il.

Kambiz Asrar-Haghighi a eu la piqure de la technologie et la passion pour l'innovation à un jeune âge. Après ses études secondaires à Dubaï, il a voulu aller à l'université aux États Unis, en Europe ou au Canada. Il a passé un certain temps à UCLA, puis est déménagé à Vancouver pour étudier. Il a obtenu un baccalauréat et une maîtrise en génie de l'Université de la Colombie-Britannique avant de rentrer à Dubaï.

À son retour chez lui, il a décroché un emploi de consultant pour de nombreux projets novateurs qui en étaient alors au stade embryonnaire : le Burj Al Arab et l'Emirates Palace, hôtels de luxe de renommée mondiale, les îles artificielles de Dubaï et le yacht de 150 mètres du cheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum.

Après avoir travaillé quatre ans comme consultant, Kambiz Asrar-Haghighi est retourné à Vancouver pour obtenir le titre de CMA et son MBA.

« Je n'aurais pas pu tomber mieux, lance-t-il. En effet, j'ai entamé le processus d'accréditation à peu près au moment où l'on apportait des modifications à la Loi Sarbanes-Oxley. À mon avis, le titre de CMA était celui qui pouvait le mieux compléter mon MBA. Je ne voulais pas devenir uniquement comptable. Le processus d'accréditation des CMA m'a donné une compréhension stratégique beaucoup plus vaste du fonctionnement des entreprises; grâce à la formation et à mon bagage, je suis à même de comprendre certains des rouages les plus subtils d'une entreprise », ajoute-t-il.

CMA depuis peu (il a obtenu son titre en 2008), Kambiz Asrar-Haghighi attribue son succès à son attitude ouverte, franche et transparente — qu'il travaille avec l'équipe de 30 employés de LightHaus Logic, qu'il traite avec ses clients ou qu'il vaque à ses affaires personnelles. ■

Andrea Civichino est rédactrice en chef de *CMA Management*.



Votre milieu de travail est-il écologique ?

The Green Workplace — Sustainable Strategies That Benefit Employees, the Environment, and the Bottom Line par Leigh Stringer

Compte rendu de Patrick Buckley, CMA, Ph. D.

Beaucoup d'entreprises se sont « écologisées » depuis qu'elles ont adopté une stratégie respectueuse de l'environnement. D'autres ont plutôt recours à l'« écoblanchiment » qui masque en fait les dommages qu'elles causent à l'environnement. Dans son ouvrage *The Green Workplace*¹, Leigh Stringer aide les lecteurs à identifier à la fois les milieux de travail écologisés et les milieux dits « écoblanchis ». L'auteure, fervente écophile, est vice-présidente de HOK, une société d'architecture verte, de Washington, DC, certifiée LEED.²

Bien que de nombreux ouvrages aient été écrits sur le sujet, M^{me} Stringer offre une perspective unique et rafraîchissante sur la façon dont des entreprises se sont converties au vert. L'ouvrage constitue une synthèse bien structurée de son blogue www.theGreenWorkplace.com et renferme plusieurs exemples d'écologisation des lieux de travail de 25 collaborateurs du blogue.

Pourquoi les entreprises passent au vert

Les deux premiers chapitres de *The Green Workplace* exposent les raisons pour lesquelles une entreprise devrait passer au vert et le demeurer. De nombreuses entreprises ont découvert des économies cachées et de nouvelles sources de valeur en respectant l'environnement et en choisissant des partenaires commerciaux verts. Les entreprises vertes peuvent également continuer à recruter des employés compétents, à améliorer leur image de marque grâce à des organismes comme le Carbon Disclosure Project et à diminuer le risque de litiges imputables à des dangers pour l'environnement. La vie de beaucoup d'employés s'en trouve ainsi améliorée parce qu'ils réduisent leurs déplacements et vivent et travaillent dans des environnements non pollués. Leurs entreprises, tout comme eux, sont fières de laisser une empreinte écologique de beaucoup inférieure à celle, surdimensionnée, qu'illustre un diagramme dans l'ouvrage.

Impact des pressions sociales

Les stratégies vertes ne peuvent réussir que lorsqu'elles sont adoptées par les employés eux-mêmes, sinon, il se produit ce qu'a connu une entreprise : elle avait acheté des ordinateurs personnels écoénergétiques, mais ses employés les laissaient allumés toute la nuit. L'ouvrage *The Green Workplace* décrit quatre types d'employés :

- Les écologistes, qui ne sont pas un problème, car ils ont déjà adopté un mode de vie respectueux de l'environnement.
- Les gens axés sur les résultats mais sensibles à l'environnement, qui peuvent être persuadés de se rallier à la cause si on leur démontre de quelle manière les mesures écologiques ont un effet positif sur l'environnement tout en contribuant au bénéfice net de l'entreprise.
- Les téléphages écologiques, prêts à aider s'il n'y a aucun effort à faire. Certains ne recyclent le papier que si un bac de recyclage se trouve tout à côté de leur bureau.
- Les sceptiques (et les sceptiques inavoués), qui freinent la mise en œuvre des programmes verts, mais leur nombre commence à diminuer.

Les groupes sont tous plus facilement persuadés d'aider une entreprise à se convertir au vert lorsque la mesure écologique rapporte des avantages personnels et accroît les bénéfices. De leur côté, les écologistes et les gens axés sur les résultats mais sensibles à la cause environnementale se laissent persuader lorsque les mesures écologiques sont directement liées aux avantages pour l'environnement.

L'influence sociale joue aussi un rôle dans la modification du mode de vie des employés incertains — ceux qui collaborent au blogue de Leigh Stringer ont rapporté que des employés ne s'étaient joints au mouvement écologiste que parce que leurs amis l'avaient fait.

La mesure écologique grâce au tableau de bord équilibré

L'ouvrage *The Green Workplace* propose un tableau de bord équilibré que les entreprises peuvent employer pour mesurer l'impact des stratégies vertes. Voici quelques exemples des mesures des quatre quadrants :

1. Finances — frais juridiques et amendes pour pollution, valeur en dollars des ventes de produits verts
2. Capital humain — nombre d'aliments sains offerts à la cafétéria, nombre de jours de congé de maladie
3. Parties intéressées — nombre de partenariats verts, pourcentage d'embauches locales
4. Processus opérationnel — pourcentage de véhicules à haut rendement énergétique, utilisation d'accessoires de nettoyage écoefficaces

D'autres chapitres de cet ouvrage traitent de la nomination d'un chef du développement durable qui relève directement du chef de la direction, de l'élaboration d'un plan de mesures écologiques et de la conception d'organisations, de bâtiments et de produits verts maintenant et dans l'avenir. L'ouvrage *The Green Workplace* présente un résumé bien équilibré de l'état actuel des entreprises vertes. ■

¹ Leigh Stringer, *The Green Workplace — Sustainable Strategies That Benefit Employees, the Environment, and the Bottom Line*, New York, Palgrave Macmillan, 2009, ISBN 0230614280 978-0230614284

² LEED - Leadership in Energy and Environmental Design Green Building Rating System — <http://www.usgbc.org> au Canada et www.usgbc.org.



La dette personnelle : comment s'en sortir?

Les faillites personnelles sont en hausse au Canada, principalement parce que de nombreux Canadiens sont lourdement endettés.



par Victor Fong, CMA

Les gens qui éprouvent des problèmes financiers se tournent souvent vers les CMA en tant que professionnels de la gestion stratégique et financière réputés pour leur esprit d'initiative et d'innovation. C'est particulièrement le cas en période de difficultés économiques.

Compte tenu des pertes d'emploi et des faillites d'entreprises, grandes et petites, qui se multiplient, beaucoup de gens ont de plus en plus de mal à rembourser leurs dettes — souvent importantes. Pour chaque tranche de 100 \$ de revenu disponible, les Canadiens ont désormais une dette record de 145 \$, soit environ 60 % de plus qu'au début des années 1990. Selon une étude de TD Canada Trust, sur cette même période, le revenu personnel disponible, ou salaire net, n'a augmenté que de 15 %.

Confrontés au repli économique et aux pertes d'emploi, beaucoup de gens sont aujourd'hui incapables de rembourser leurs dettes, ce qui entraîne une multiplication des procédures de faillite. Les récentes statistiques publiées à ce sujet au Canada sont éloquentes. Par exemple, selon le Bureau du surintendant des faillites Canada (BSF), le nombre total de dossiers d'insolvabilité de consommateurs (ce qui englobe les faillites personnelles et les procé-

dures formelles de règlement de dettes appelées « propositions de consommateur ») a augmenté de 45,5 % de septembre 2008 à septembre 2009. Ainsi, qu'ils soient conseillers financiers en cabinet ou membres influents de leur collectivité, les CMA doivent être parfaitement au courant des options dont disposent les gens qui éprouvent des difficultés financières.

Une de ces options consiste à déclarer une faillite personnelle. Le processus de faillite personnelle est régi par la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* (LFI) fédérale. Il a pour objectif de réhabiliter le débiteur de façon qu'il puisse redevenir un membre productif de la société sans être écrasé par les dettes. Le régime de faillite assure également que tous les créanciers sont traités équitablement et obtiennent leur juste part des actifs du débiteur.

Le processus de faillite

Aux termes de la LFI, les principales étapes du processus de faillite sont les suivantes :

1. Rencontrer un syndic chargé d'évaluer la situation financière
2. Déposer une cession en faillite auprès du BSF
3. Assister à deux séances de consultation financière
4. Rencontrer le syndic pour discuter de la libération

Étape 1 : Rencontrer un syndic chargé d'évaluer la situation financière

L'évaluation du syndic consiste à passer en revue l'actif du débiteur, ses dettes et le budget de son ménage (par exemple, les revenus et les frais de subsistance). Cela fait, le syndic offre au débiteur plusieurs options pour l'aider à résoudre le problème de ses dettes, dont la faillite personnelle.

Étape 2 : Déposer une cession en faillite auprès du BSF

Une fois que le débiteur a décidé de déclarer faillite, le syndic prépare un document juridique appelé cession en faillite. En signant la cession, le débiteur indique qu'il déclare volontairement faillite. Le syndic lui explique également qu'il a plusieurs responsabilités en tant que failli :

- Révéler au syndic tout son actif et son passif
- Informer le syndic de tout bien aliéné au cours de l'année précédant la faillite
- Remettre toutes ses cartes de crédit au syndic
- Se soumettre au besoin à un interrogatoire de la part du BSF
- Assister à la première assemblée des créanciers (si une telle assemblée est demandée par les créanciers)
- Informer le syndic par écrit de tout changement d'adresse
- De façon générale, aider le syndic à administrer l'actif



La cession est déposée auprès du BSF, division du gouvernement fédéral chargée de surveiller les déclarations de faillite et d'insolvabilité. À la réception de la cession, le BSF délivre au syndic un certificat de nomination qui a pour effet de le nommer syndic à l'égard de l'actif du débiteur failli. Cette nomination a trois conséquences :

1. Une fois le certificat de nomination délivré au syndic, le débiteur est légalement en faillite. À ce stade, l'actif du débiteur est dévolu au syndic (qui en devient le propriétaire légal) pour qu'il procède à la liquidation et à la distribution aux créanciers.

La plupart du temps, un débiteur ne perd pas la totalité de ses biens. Par exemple, la loi en Ontario permet au failli de conserver :

- les meubles d'une valeur d'au plus 11 300 \$;
- les effets personnels d'une valeur d'au plus 5 650 \$;
- les outils du métier d'une valeur d'au plus 11 300 \$;
- un véhicule d'une valeur d'au plus 5 650 \$;
- les prestations de retraite;
- certaines polices d'assurance vie et certains REER.

Les agriculteurs bénéficient d'autres exemptions particulières.

Le syndic peut vendre les autres biens qui sont en la possession du débiteur. Cependant, dans la majorité des cas, des dispositions peuvent être prises pour permettre au débiteur de conserver des biens qui seraient normalement vendus.

2. Les cessions et saisies-arrêts de salaires sont interrompues, de même que la plupart des poursuites judiciaires intentées contre le débiteur.

3. Le débiteur est tenu de faire le suivi de ses revenus et dépenses mensuels, et peut être tenu de verser une partie de son revenu au syndic. Le montant à verser est déterminé par le syndic d'après les lignes directrices fixées chaque année par le BSF. Ces lignes directrices tiennent compte du revenu du ménage du débiteur et du nombre de personnes à charge.

Étape 3 : Assister à deux séances de consultation financière

Durant la faillite, le débiteur rencontre le syndic pour discuter des problèmes éventuels d'ordre non financier qui ont abouti à la faillite. Par exemple, le jeu, l'abus d'alcool ou d'autres drogues ou la rupture du mariage sont des problèmes courants qui engendrent inévitablement des difficultés financières. Le syndic donne également au débiteur des conseils en matière de gestion financière et lui suggère des façons de rétablir sa solvabilité.

Étape 4 : Rencontrer le syndic pour discuter de la libération

La libération du débiteur constitue une étape importante du processus de faillite. Être libéré signifie en substance que le débiteur n'est plus redevable d'aucune somme, sous réserve de certaines exceptions : prêts étudiants, obligations pour pension alimentaire, amendes pour infraction à la loi et indemnités à verser en vertu d'un jugement pour fraude ou agression physique ou sexuelle. Être libéré signifie également que le débiteur n'est plus en faillite au sens de la loi. Les créanciers, le syndic ou le BSF ont le droit de s'opposer à la libération d'un débiteur. Les raisons couramment invoquées à l'appui d'une telle opposition sont les suivantes :

- Le débiteur n'a pas assisté aux séances de consultation financière organisées par le syndic.
- Le débiteur n'a pas effectué les paiements exigés au syndic.
- Le débiteur n'a pas révélé tous ses biens au syndic.
- Le débiteur a conclu des opérations douteuses avant ou pendant la faillite.

Si rien ne s'oppose à la libération du débiteur et que ce dernier déclare faillite pour la première fois, il est libéré d'office neuf ou 21 mois après la date de la faillite, selon que son revenu mensuel net dépasse une certaine allocation de subsistance déterminée par le BSF. Si le débiteur est libéré d'office, il n'y a pas d'audition au tribunal et le syndic envoie un certificat de libération au débiteur.

En cas d'opposition à la libération du débiteur, le syndic envoie une demande de libération au tribunal de la faillite. Si le débiteur est tenu de comparaître à l'audition de la demande de libération, le syndic l'en informe. Le rapport déposé par le syndic lors de l'audition informe le tribunal des circonstances entourant la faillite du débiteur. Le tribunal rend alors l'une des ordonnances suivantes :

Libération absolue : Le débiteur n'est plus responsable des dettes engagées avant la faillite (sous réserve des exceptions ci-dessus).

Libération sous conditions : Le débiteur peut être tenu de payer une certaine somme d'argent à ses créanciers par l'intermédiaire du syndic pendant une période déterminée (par exemple, 100 \$ par mois pendant 24 mois). La libération est subordonnée au respect des conditions de l'ordonnance. La libération absolue est accordée une fois ces conditions remplies.

Libération suspendue : Il peut s'agir d'une libération absolue, mais dont l'entrée en vigueur ou l'examen par le tribunal est retardé.

Libération refusée : Le tribunal a le droit de refuser une libération dans des circonstances inhabituelles.

La faillite est, en définitive, un processus de réhabilitation qui soulage le débiteur du poids d'une dette écrasante. Du point de vue des créanciers, le processus de faillite améliore la transparence des affaires financières du débiteur et assure un règlement méthodique des dettes. ■

Victor Fong, CMA, PAIR est syndic de faillite et président de Fong and Partners Inc. On peut le joindre à l'adresse vfong@fongpartners.com.



Le logiciel libre et autres solutions de remplacement

Bien qu'à court terme, il soit fort peu probable qu'un grand nombre d'entreprises abandonnent leur environnement bureautique Microsoft pour passer à Linux, la plupart auront recours au logiciel libre, car il remplit plusieurs nouvelles fonctions dans le paysage évolutif des TI.

par Jacob Stoller

Le coût des licences d'utilisation des logiciels est un poste qui attire de plus en plus l'attention des gestionnaires chargés du contrôle des budgets des TI. En effet, la baisse constante du prix du matériel a fait en sorte qu'en règle générale, le logiciel représente dorénavant plus de 20 % du budget des TI.

Pour faire face aux compressions budgétaires, Chris Moore, directeur des systèmes d'information de la ville d'Edmonton, étudie les possibilités qui s'offrent à lui. « Jusqu'à présent, nous avons dû payer 210 \$ par année pour chacun des 7 200 utilisateurs de Microsoft Office, explique-t-il, soit plus de 1,4 million de dollars. La question que je me pose est toute simple : pourquoi payer aussi cher? »

Par défaut, le modèle qui régit l'acquisition d'infrastructure de TI est le suivant : l'acheteur de matériel informatique doit payer pour y installer un logiciel propriétaire. Mais il ne s'agit pas du seul modèle existant, ni d'ailleurs du premier à avoir vu le jour : un véritable cadre juridique pour la vente de logiciels n'a été défini qu'en 1978 aux États-Unis. À l'époque, le logiciel était habituellement compris avec le matériel. Les systèmes informatiques vendus par IBM, Digital, Wang, Sperry et bien d'autres contenaient des systèmes d'exploitation et des applications propriétaires tournant exclusivement sur leurs ordinateurs.

Tout cela a commencé à changer rapidement en 1981, avec l'arrivée de l'ordinateur personnel d'IBM (généralement appelé IBM PC). Le système d'exploitation du PC, le MS-DOS, appartenait à une jeune entreprise nommée Microsoft. Au lieu de vendre le logiciel à IBM, Bill Gates a plutôt choisi d'en vendre les droits d'utilisation à IBM, ce qui



lui permet d'en conserver la propriété. Microsoft ayant ainsi la possibilité de vendre des licences à d'autres fabricants de matériel, on assista à l'apparition sur le marché de PC dits « compatibles avec IBM » — et l'on connaît la suite.

L'autre modèle possible, celui du logiciel libre, est apparu sur le marché quelques années plus tard, lors de la publication de la licence publique générale (GPL) par le groupe GNU, organisme de développement de logiciels. En vertu de ce nouveau modèle, le code source n'« appartient » à personne; n'importe quel développeur peut y apporter des améliorations, pourvu que celles-ci soient partagées ouvertement avec la communauté des développeurs. C'est la popularité de Linux qui a donné un essor à la licence GPL. Dans une entente de type logiciel libre, le *crowdsourcing* (que l'on pourrait traduire ainsi : développement par la participation de nombreux



utilisateurs) signifie que des milliers de programmeurs ont contribué au développement de Linux, sans être entravés par l'obligation du secret. C'est pourquoi l'on estime généralement que Linux constitue le système d'exploitation le plus développé qui soit.

Actuellement, le logiciel libre a le vent dans les voiles : IBM, Oracle et HP ont investi des milliards dans des projets liés à Linux, qui domine d'ailleurs dans le monde des serveurs Web, de la superinformatique et des applications pour entreprises. Le Gartner Group estime que 80 % de toutes les applications logicielles commerciales comporteront des

composantes de logiciel libre en 2012. La grande exception concerne l'ordinateur de bureau à dominante Microsoft, dont la proportion de logiciel libre n'est d'environ que de 2 %.

La diffusion du logiciel libre a été favorisée par l'existence de ce qu'on appelle des « distros » — des versions de Linux et autres produits libres distribués par des sociétés telles que Red Hat, Novell et Canonical. Ces sociétés servent d'intermédiaires entre le monde en pleine mutation du logiciel libre et les utilisateurs qui ont besoin d'une plateforme stable pour assurer l'exploitation de leur entreprise. Comme l'explique Nick Carr, directeur du marketing chez Red Hat : « Dans bien des cas, nous proposons notre produit aux clients en leur disant que nous en assurerons le soutien pendant sept ans. Nous en garantissons la stabilité, nous n'en modifierons pas les interfaces et si, dans cinq ans, nous découvrons une faille de sécurité, nous la réglons sans toucher à leurs applications, puis nous le laissons en l'état. »

Ce type d'entente profite aussi aux fournisseurs de matériel et de logiciel. « De leur point de vue, ce que nous faisons, c'est immobiliser une cible très mouvante et en tirer un produit commercialement utilisable », poursuit Nick Carr. C'est ce qui explique qu'au cours des dernières années, le nombre d'applications offertes sous Linux a beaucoup augmenté.

Les distros ont également eu pour effet de créer un environnement viable pour les fournisseurs de services. « Si vous achetez une distro commerciale de Linux, elle s'accompagne d'un système de soutien facturable, explique Jim Elliott, expert-conseil en ventes et spécialiste Linux pour le compte d'IBM Canada. Ce service est aussi compétent que

Logiciel libre : procure aux utilisateurs une liberté d'action que ne donnent pas les logiciels commerciaux ou propriétaires.

GPL : licence gratuite pour le logiciel et d'autres types de travaux.

Environnement infonuagique privé : architecture informatique de type propriétaire qui assure des services hébergés à un nombre limité d'utilisateurs derrière un coupe-feu. Le concept d'« environnement infonuagique privé » est conçu pour répondre aux besoins d'une organisation qui souhaite un meilleur contrôle de ses données que ce que lui offre le modèle du service hébergé par un tiers.

Environnement infonuagique public : modèle qui consiste à rendre accessible au grand public, par exemple, des applications ou du stockage au moyen d'Internet. Ces services peuvent être gratuits ou facturables à l'utilisation.



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

Credo de CMA Canada

Influencez les lecteurs du magazine CMA Management. Ils sont plus de 142 987*.

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



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

Beth Kukkonen (bkukkonen@dvtail.com) ou Sarah Vassos (svassos@dvtail.com)

CE QUE DEVRAIT ÊTRE LA COMPTABILITÉ



celui de n'importe quel outil commercial n'utilisant pas de code source libre. Il s'agit d'un domaine important pour IBM, car nous assurons le service de Red Hat, Novell, Firefox et Apache. »

Actuellement, le logiciel libre a le vent dans les voiles : IBM, Oracle et HP ont toutes investi des milliards dans des projets liés à Linux.

En ce qui concerne la bureautique, le recours au logiciel libre s'effectue habituellement, lui aussi, par l'intermédiaire de distros. Les suites logicielles de marque comme Ubuntu de Canonical, SUSE Linux Enterprise Desktop et Red Hat Linux Enterprise sont déjà installées sur du matériel de grands fabricants comme Dell et HP. Étant donné qu'elles intègrent des logiciels libres comme Open Office, ces suites offrent une fonctionnalité qui reproduit, dans la plupart des cas, ce que l'on trouve dans l'environnement Windows habituel. La reproduction des fonctions de Microsoft Office n'est toutefois pas parfaite, ce qui peut poser des problèmes. Selon Evan Leibovitch, architecte logiciel libre travaillant à Toronto : « L'une des lacunes d'Open Office est que son tableur a du mal à prendre en charge les macros complexes d'Excel. Par conséquent, si une personne a beaucoup recours à ces macros, elle ne sera pas au bout de ses peines avec Open Office. » Par contre, le principal obstacle demeure la rareté des applications compatibles, car la plupart des développeurs conçoivent leurs applications en fonction de la plate-forme Microsoft en raison de sa présence dominante sur le marché. « Dès qu'il s'agit de tâches comptables plus spécialisées, vous ne trouverez pas beaucoup de progiciels de comptabilité dans le commerce qui soient compatibles avec Linux, » explique-t-il.

Même si le nombre d'utilisateurs de postes de travail bureautiques dotés de Linux est en hausse, Red Hat n'a pas l'intention de s'orienter vers ce secteur, préférant continuer à se concentrer sur les applications pour entreprises. Cela peut s'expliquer par le fait que certains entrevoient un déclin possible de l'ordinateur de bureau. « Chez IBM, nous reconnaissons que Windows restera le système d'exploitation dominant sur le marché de l'ordinateur de bureau, affirme Jim Elliot. Mais l'ordinateur de bureau est-

il la voie de l'avenir? Le modèle du PC saturé de logiciels va-t-il persister? Nous observons une croissance du côté de l'infrastructure Internet, avec des produits comme Google docs ou IBM Lotus Live, où toutes les fonctions bureautiques traditionnelles sont effectuées en mode infonuagique (*cloud computing*), grâce à un simple navigateur. »

« De plus en plus d'utilisateurs commencent à exploiter des applications cruciales pour l'entreprise, par exemple Salesforce.com, de poursuivre Evan Leibovitch. Or, il importe peu à Salesforce de savoir si votre accès s'effectue au moyen d'un ordinateur Linux ou Windows, d'un Mac, d'un iPhone ou d'un Blackberry. De sorte que le système d'exploitation n'est plus un facteur déterminant. C'est cette voie qu'a empruntée Google en concevant son navigateur Chrome. On note dans le monde de l'informatique une tendance de plus en plus lourde voulant que l'ordinateur de bureau soit dépassé, car dorénavant, les utilisateurs exploiteront tous leurs logiciels au moyen d'un navigateur. » Linux est la plate-forme privilégiée pour les environnements infonuagiques publics comme ceux qu'hébergent Google et Amazon.

Pour leur part, les entreprises travaillent, elles aussi, à constituer leurs propres environnements infonuagiques privés, afin de pouvoir partager les applications et les données avec des utilisateurs qui disposent d'à peine plus qu'un navigateur Web. Le logiciel libre est appelé à jouer un rôle prépondérant aux deux pôles de l'architecture informatique : du côté serveur, Linux deviendra le choix logique, car il constitue la plate-forme privilégiée pour les applications infonuagiques; du côté client, tout ce qu'il faut, c'est un navigateur, et il est donc fort peu probable que les entreprises acceptent de payer des droits de licence si elles n'y sont pas obligées. ■

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

Marché

 <p>PADGETT LES PROS DE LA PETITE ENTREPRISE</p>	<p>Franchise de services de comptabilité, fiscalité et de paie. Chef de file depuis 1966, avec 400 cabinets.</p>
	<p>VOULEZ-VOUS DÉMARRER VOTRE PROPRE CABINET ? Padgett vous offre une alternative rassurante aux défis que représente le démarrage de votre entreprise.</p>
<p>Dès que vous démarrerez votre cabinet, vous aurez accès à des systèmes et à des techniques de marketing qui ont déjà fait leur preuve.</p>	
<p>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.</p>	
<p>Pour information appelez 1-800-665-4520, poste 223</p>	

Liste des annonceurs	
Meloche Monnex www.melochemonnex.com/cma	4^e couv. 866-269-1371
Robert Half Finance et Comptabilité www.rhmr.com	15 888-400-7474



Un ralentissement économique : l'occasion parfaite pour les directeurs financiers de réexaminer leur soutien administratif en matière de conformité réglementaire

Comme les organismes de réglementation des valeurs mobilières renforcent le contrôle de l'exécution de leurs exigences, le fardeau de la conformité pèsera un peu plus sur les épaules du directeur financier.

par Marc Babinski

Les sociétés cotées à une bourse à petite capitalisation ont pour mission de favoriser la croissance — sous forme d'une hausse exponentielle du chiffre d'affaires et de la rentabilité qui font rapidement grimper la valeur des actions et propulsent l'entreprise dans une bourse à grande capitalisation. Un ralentissement économique peut, selon la nature des activités de l'entreprise, freiner cette croissance, la haute direction peut alors être forcée de réduire les coûts jusqu'à ce que la conjoncture s'améliore.

Comme les organismes de réglementation des valeurs mobilières renforcent le contrôle de l'exécution de leurs exigences, le fardeau de la conformité pèsera un peu plus sur les épaules du directeur financier.



Habituellement, c'est au directeur financier qu'incombe le fardeau de la gestion de la conformité aux exigences réglementaires ainsi que des coûts connexes. Les petites sociétés ouvertes disposent rarement d'un avocat ou d'un agent de conformité à l'interne pour répondre aux exigences des bourses et des organismes de réglementation des valeurs



mobilières. Le directeur financier a naturellement des affaires plus pressantes, peut-être plus gratifiantes sur le plan professionnel et généralement plus palpitantes à régler — la gestion des risques financiers de la société, l'élaboration du plan d'affaires et la reddition de comptes au chef de la direction ainsi qu'au conseil d'administration — que le respect des exigences réglementaires.

Comme les organismes de réglementation des valeurs mobilières renforcent le contrôle de l'exécution de leurs exigences, le fardeau de la conformité pèsera un peu plus sur les épaules du directeur financier. Dans leur rapport annuel de 2008, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ont indiqué que leurs membres avaient intenté 215 poursuites contre 416 personnes physiques et morales, et mené à terme 123 causes qui se sont soldées par des sanctions pécuniaires et des dépens totalisant quelque 14 millions de dollars. Le directeur financier est, rappelons-le, un « dirigeant signataire » d'un émetteur. À ce titre, il est tenu d'attester personnellement que les états financiers et les rapports de gestion ne contiennent ni information fautive ou trompeuse concernant un fait important ni n'omettent de fait important et qu'ils donnent une image fidèle de la situation financière, des résultats d'exploitation et des flux de trésorerie de l'émetteur. Des processus doivent être en place afin qu'il dispose d'éléments d'information suffisants pour étayer son attestation.

Un système de conformité ne peut être efficace que s'il est tenu à jour et contrôlé par des fournisseurs de services compétents.

Un repli économique constitue pour le directeur financier une occasion de réexaminer les exigences de plus en plus nombreuses des organismes de réglementation et d'évaluer les mécanismes en place pour protéger la haute direction et les membres du conseil des conséquences du non-respect de ces exigences. Cet exercice consiste entre autres à déterminer les sommes déboursées par la société pour s'y conformer. Il peut être bon de se doter à l'interne de responsables de la conformité réglementaire, mais cette

mesure comporte des risques. Vu la complexité des règlements, leur modification constante et les conséquences de la non-conformité sur l'inscription à la cote de la société et pour le conseil d'administration, la prudence s'impose.

Suivre la cadence : tout un défi

La réglementation en matière de valeurs mobilières, plus précisément les politiques des ACVM et les règlements des bourses, exige le dépôt de divers documents, dont :

- les états financiers annuels vérifiés et les états intermédiaires non vérifiés;
- les rapports de gestion trimestriels;
- les déclarations d'initié;
- les circulaires d'information et d'autres documents distribués en rapport avec une assemblée des actionnaires, notamment les communications sur la rémunération des dirigeants;
- les documents concernant les offres publiques d'achat;
- les rapports sur les changements importants dans les affaires de la société.

Quand ils passent en revue les modalités de l'externalisation du soutien administratif, les directeurs financiers peuvent poser les questions suivantes :

- Le fournisseur de services est-il au courant des toutes dernières exigences réglementaires applicables et des projets de modification?
- Peut-il garantir que des mesures appropriées seront prises rapidement s'il découvre un cas de non-conformité à la réglementation et aux exigences des marchés boursiers?
- Le travail nécessaire est-il effectué en grande partie par la personne la plus compétente? Si, par exemple, un professionnel chevronné dont le tarif horaire est plus élevé confie l'exécution du service demandé à un collègue beaucoup moins expérimenté, il y a fort à parier que les coûts de l'inefficacité qui en résulte se répercuteront sur la société. Par ailleurs, avec une bonne supervision, il peut être plus avantageux de recourir aux services d'un paraprofessionnel chevronné et averti.

Dans le contexte économique actuel, votre fournisseur de services doit être prêt à négocier des honoraires fixes pour un ensemble défini de tâches, qui pourrait aussi inclure la gestion des registres des procès-verbaux et le dépôt des documents requis. Un système de conformité ne peut être efficace que s'il est tenu à jour et contrôlé par des fournisseurs de services compétents. La conjoncture actuelle constitue le moment idéal pour vous assurer de tirer la valeur maximale des services de vos fournisseurs et de protéger le conseil d'administration, de même que l'inscription à la cote de la société, contre les risques liés à la réglementation. ■

Marc Babinski est un associé au bureau de Montréal du cabinet Borden Ladner Gervais S.R.L., S.E.N.C.R.L.



memberperks™

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



commencez à économiser

6COUOWI26L

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

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

L'assurance en 1, 2, 3 étapes faciles



pour les membres de CMA Canada

Pourquoi l'assurance devrait-elle être compliquée? En tant que membre de **CMA Canada**, vous méritez – et obtenez – une attention particulière en faisant affaire avec TD Assurance Meloche Monnex.

Premièrement, vous pourrez économiser grâce à nos tarifs de groupe avantageux.

Deuxièmement, vous bénéficierez d'une excellente couverture tout en ayant la possibilité de choisir le niveau de protection adapté à vos besoins.¹

Troisièmement, vous profiterez d'un service exceptionnel.

Chez TD Assurance Meloche Monnex, notre objectif est de vous simplifier la tâche afin que vous puissiez choisir votre couverture en toute confiance. Après tout, nous sommes à votre service depuis 60 ans!

Demandez
une soumission et
vous pourriez



GAGNER
1 des 2 Honda
Insight hybrides
PLUS 3 000 \$
d'essence!^{*}
(ou 30 000 \$
comptant)

Programme d'assurance recommandé par



Comptables
en management
accrédités^{nc}

1 866 269 1371

Lundi au vendredi, 8 h à 20 h

www.melochemonnex.com/cma

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

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

¹Certaines conditions et restrictions s'appliquent.

^{*}Aucun achat requis. Le concours se termine le 14 janvier 2011. Valeur totale de chaque prix : 30 000 \$, y compris la Honda Insight EX et une carte-cadeau d'essence de 3 000 \$. Les chances de gagner dépendent du nombre d'inscriptions admissibles reçues. Le gagnant devra répondre à une question d'habileté mathématique. Concours organisé conjointement avec Primum compagnie d'assurance. Peuvent y participer les membres ou employés et autres personnes admissibles de tous les groupes employeurs ou de professionnels et diplômés qui bénéficient d'un tarif de groupe accordé par les organisateurs. Le règlement complet du concours, y compris les renseignements sur l'admissibilité, est accessible sur le site www.melochemonnex.com. Le prix peut différer de l'image montrée.

Honda est une marque de commerce de Honda Canada inc., qui n'est pas associée à cette promotion et ne la commandite d'aucune façon.

Meloche Monnex est une marque de commerce de Meloche Monnex inc., utilisée sous licence.

TD Assurance est une marque de commerce de La Banque Toronto-Dominion, utilisée sous licence.



Assurance

Meloche Monnex