


CMA magazine

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



MARS-AVRIL 2012

S'affranchir du joug du courriel
Entretien avec Niall Ferguson
Que coûte un nouveau nom de domaine?
La réalité des gros volumes de données



LE PARADOXE DE L'INNOVATION

La grille de compétences
CMA révisée

L'appréciation des risques

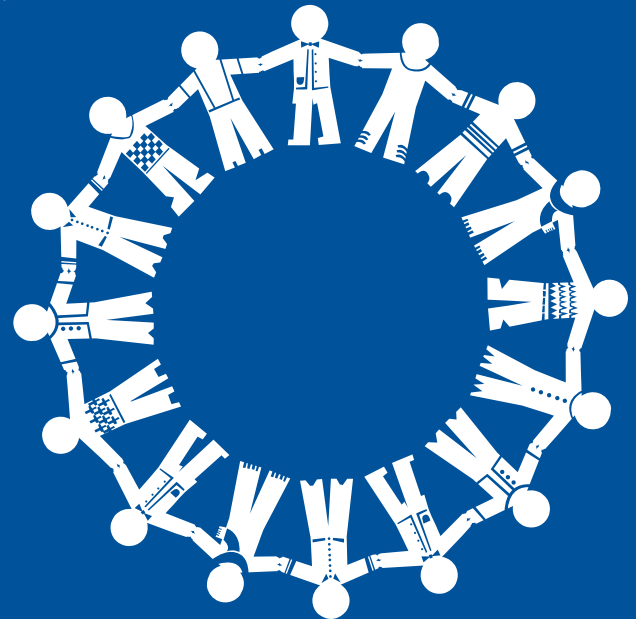


Pourquoi prenons-nous le temps de bien comprendre nos clients?
Parce qu'il nous tient à cœur de vous accompagner dans vos projets, de partager vos défis et de vous voir réaliser vos rêves et vos ambitions.

TOUT EST POSSIBLE AVEC DE BONNES RELATIONS

Par notre engagement, nous avons gagné la confiance de plus
de 50 000 clients d'affaires à travers le Canada.

BDO. AU-DELÀ DES APPARENCES.



Certification | Comptabilité | Fiscalité | Services-conseils
www.bdo.ca

BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L., une société canadienne à responsabilité limitée/société en nom collectif à responsabilité limitée, est membre de BDO International Limited, société de droit anglais, et fait partie du réseau international de sociétés membres indépendantes BDO. BDO est la marque utilisée pour désigner le réseau BDO et chacune de ses sociétés membres.





**LA SOCIÉTÉ DES COMPTABLES EN
MANAGEMENT DU CANADA**

1400 – 1 Robert Speck Pky.
Mississauga (Ontario) L4Z 3M3
905 949-4200
www.cma-canada.org

**DIRECTRICE DES PUBLICATIONS
ET RÉDACTRICE EN CHEF**

Mara Gulens
905 949-3126 mgulens@cma-canada.org

ASSISTANTE D'ÉDITION
Kim Pittaway

RÉVISEUR

R. Franklin Carter

RÉDACTRICE, RECHERCHE

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

CONCEPTION GRAPHIQUE ET PRODUCTION

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

SERVICES DE TRADUCTION

Hélène Arsenault, Michelle Gosselin, Ruth Samson
514 878-1105 traduction@cma-canada.org

MARKETING ET COMMUNICATIONS

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

COLLABORATEURS

Sharon Aschaeik, Gabrielle Bauer, Karine Benzacar,
Patrick Buckley, Jennifer Campbell, Jennifer Dawson,
Richard Fontaine, Jaclyn Law, John Lorinc,
Graham F. Scott, Stephen Shannan, Norman Sheehan,
Jacob Stoller, David Street, Kirby Wright

CHARGÉS DE COMPTE

Online Magazine Marketing
473 Kingswood Rd., Toronto (Ontario) M4E 3P4
Martin White
416 726-7435 marty.white@sympatico.ca
Gwen Dunant
416 778-4954 gwendunant@rogers.com
Télécopieur : 416 778-4954

TIRAGE ET ADMINISTRATION

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

CMA magazine est publié six fois l'an par La Société des comptables en
management du Canada (CMA Canada). Les articles et les annonces
publicitaires publiés ne reflètent pas nécessairement les opinions de
CMA Canada.

© La Société des comptables en management du Canada, 2011. Tous droits
réservés. Aucun extrait de la présente publication ne peut être reproduit,
sauvegardé dans un système de recherche documentaire ou transmis par
quelque procédé que ce soit sans le consentement préalable écrit de La
Société des comptables en management du Canada ou l'obtention d'une
licence d'Access Copyright. Pour obtenir une licence, visitez le site à l'adresse
www.accesscopyright.ca ou composez le 1 800 893-5777.

ABONNEMENTS

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

EXEMPLAIRES NON LIVRÉS

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

Les produits et services mentionnés dans CMA magazine ne sont ni
commandités ni parrainés par CMA Canada ou ses sociétés ou l'Ordre affiliés.
Pour obtenir plus de renseignements sur ces produits et services, veuillez
communiquer directement avec les annonceurs.

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

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



Chaque année, des organisations s'adressent au Comité permanent des finances de la Chambre des communes et influent sur le contenu du budget fédéral.

Invitée depuis quelques années à exposer ses idées, CMA Canada martèle le même message : « Innovation, compétitivité et créativité sont les maîtres mots de la productivité », affirme Richard Monk, FCMA, C.Dir., CMC et conseiller, Affaires nationales de CMA Canada. « L'objectif premier est de créer un meilleur niveau de vie pour tous les Canadiens. »

Ce sont ces valeurs que célèbre le présent numéro de CMA magazine. Il y a beaucoup à dire sur l'innovation : à l'origine de succès extraordinaires, elle présente plus de 400 millions de résultats sur Google. Mais l'innovation n'a rien du concept échevelé et libre de toute entrave que ce mot évoque habituellement.

« L'innovation se joue dans le paradoxe – la créativité naît du chaos apparent – c'est-à-dire dans une dynamique structurée où règnent la communication et la collaboration », écrit **Graham F. Scott** dans « Bienvenue aux idées saugrenues » (p. 27).

Nos autres articles sur le sujet vont dans le même sens, tant « L'organisation du changement » de **Kirby Wright** (p. 31) que « Pourquoi les entreprises canadiennes négligent-elles la R-D? » de **John Lorinc** (p. 34).

D'autres référentiels sont aussi abordés, dont celui présenté dans « La grille de compétences des CMA simplifiée » de **Richard Fontaine** (p. 21), et le *Cadre d'unification* de la profession comptable (p. 10), publié plus tôt cette année.

Nous avons eu le bonheur de rencontrer **Niall Ferguson**, historien de l'économie, qui nous a parlé des moyens de guérir l'économie occidentale (p. 12). Et si vous trouvez que la gestion des courriels vire parfois au cauchemar, lisez l'article de **Jennifer Campbell** (p. 18).

Enfin, prenez le temps de réfléchir à l'innovation. J'ai entendu le point de vue que je préfère sur la question lors d'un atelier sur le sujet : « C'est ce que vous ignorez ne pas savoir. Voilà le domaine de l'innovation. »

Bonne lecture!

Directrice des publications
et rédactrice en chef
mgulens@cma-canada.org





VOS CLIENTS SONT-ILS PRÊTS À **ACHETER UNE ENTREPRISE ?**

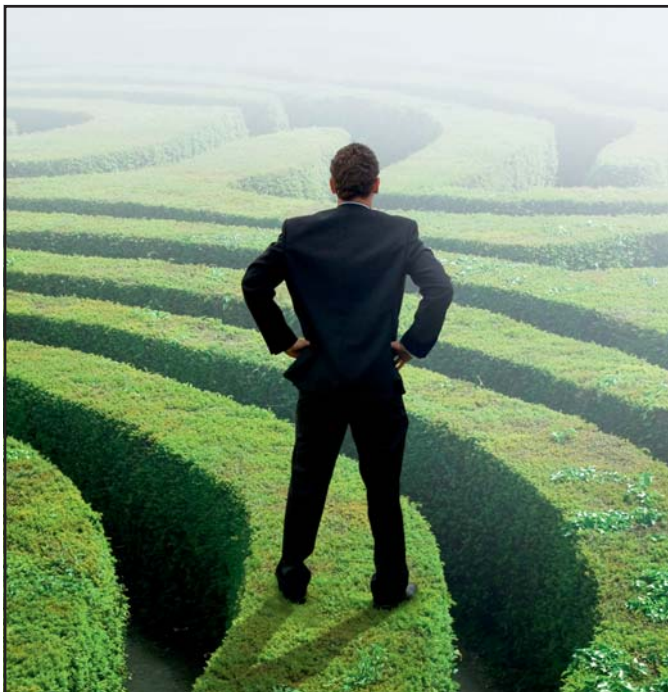
À la BDC, nous offrons à vos clients des solutions innovatrices pour l'achat d'une entreprise. Nos services de consultation et de financement œuvrent de concert pour offrir aux entrepreneurs des solutions sur mesure qui pourraient inclure des calendriers de remboursement personnalisés. Nous finançons également des actifs incorporels tels que la propriété intellectuelle, le fonds commercial et les listes de clients. Voilà toute la flexibilité dont ils ont besoin pour dégager des liquidités et assurer la croissance de leur entreprise, à leur rythme.



FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION

www.bdc.ca/acheterentreprise

Canada



Nous voyons où les salaires financiers s'en vont avant qu'ils y arrivent.



Contactez-nous afin d'obtenir votre exemplaire gratuit du *Guide salarial 2012*.

accountemps.ca
roberthalffinance.ca
roberthalfmr.ca

1.800.803.8367

 **Robert Half**[®]
L'excellence en recrutement spécialisé

© 2011 Robert Half. 0911-9011

Table des matières

MARS-AVRIL 2012

ARTICLES DE FOND

18 S'AFFRANCHIR DU JOUG DU COURRIEL
Un expert de la productivité dévoile son système pour alléger le fardeau de la correspondance électronique. *Par Jennifer Campbell*

21 LA GRILLE DE COMPÉTENCES DES CMA SIMPLIFIÉE Comprendre le cadre conceptuel CMA et gérer plus efficacement sa carrière. *Par Richard Fontaine, FCMA*

26 DOSSIER INNOVATION
27 Bienvenue aux idées saugrenues L'innovation n'est pas un heureux hasard. Apprenez à accueillir les idées nouvelles et à planifier en conséquence. Aussi : Quatre stratégies pour susciter l'innovation dès aujourd'hui. *Par Graham F. Scott*

29 Avez-vous le courage d'innover? Un leader est en vous, allez le chercher pour le diriger. *Par Stephen Shannan*

31 L'organisation du changement Comment susciter l'innovation et faire progresser votre organisation. *Par Kirby Wright*

33 L'innovation commence de l'intérieur Une étude dévoile la clé d'un rendement financier supérieur : la culture d'entreprise. *Par Sharon Aschaiek*

34 Pourquoi les entreprises canadiennes négligent-elles la R-D? Un groupe d'experts recommande un changement important. *Par John Lorinc*

RUBRIQUES

6 RÉACTIONS

8 DIGNE DE MENTION

CHRONIQUES

12 ENTRETIEN Niall Ferguson, historien de l'économie

14 RECHERCHES Cernez les risques de votre entreprise

16 TECHNOLOGIES Le défi des gros volumes de données

36 QUESTIONS DE DROIT Changement de caractère

38 EN VEDETTE Un grand joueur

Place à la discussion

Finis le temps où les conversations se tenaient uniquement autour de la machine à café ou par courriel. Elles se tiennent aussi en ligne, et c'est pourquoi nous publions certains commentaires affichés sur LinkedIn. (Consultez le site www.Linkedin.com et recherchez parmi les groupes les mentions « CMA » ou « Comptables en management accrédités. ») Voilà un excellent outil pour réseauter et échanger des idées.

L'objet de l'article « En mouvement – L'unification de la profession comptable au Canada » (nov.-déc. 2011), par Deirdre McMurdy, se fait attendre depuis longtemps. La fragmentation actuelle limite grandement les perspectives professionnelles des membres sur l'échiquier international. Les CMA peuvent mener une carrière enviable au Canada, mais s'ils quittent le pays, ils constatent que le titre de CMA a un poids négligeable. L'unification de la profession comptable canadienne ainsi que la rationalisation et l'élargissement de tous les accords de reconnaissance mutuelle (ARM) constituent notre planche de salut.

— **Eric Fok**, Ph. D., CMA
Hong Kong



Qu'en pensez-vous? Selon moi, la responsabilité sociale d'entreprise (RSE)

- a) doit être mise en œuvre à tous les échelons dans toutes les entreprises.
- b) doit s'appliquer uniquement aux grands fabricants.
- c) ne mérite pas qu'on en parle, car le concept disparaîtra d'ici trois ans.
- d) doit être laissée aux propriétaires ou au conseil d'administration; ce n'est pas de mon ressort.

Répondez en ligne à
www.cmamagazine.ca



« Abolir la barrière » (nov.-déc. 2011) vise à aider les professionnels formés à l'étranger à modifier leur comportement, mais je crois que les gestionnaires devraient lire cet article pour mieux comprendre les gens qui travaillent avec eux.

— **Josh Bazin**, CMA, Edmonton (Alberta)

Les PFE ont une meilleure chance de s'adapter à une culture si on leur permet d'exercer leur profession. Ils évoluent ainsi naturellement et progressivement au fil des interactions.

— **Nayan Thaker**, CMA, Kanata (Ontario)

« Une stratégie souple – La détermination d'une stratégie en cinq étapes » (nov.-déc. 2011) par Brett Knowles est un excellent article sur l'application d'une stratégie. Il présente des exemples faciles à comprendre et simplifie le tout.

— **Terry Moschopedis**, CMA, Calgary (Alberta)

J'ai récemment profité d'un rabais consenti aux CMA sur la prime d'assurance habitation. Grâce à TD Assurance Meloche Monnex, je bénéficie maintenant d'une réduction de 37 % et j'épargne plus de 600 \$.

À ceux que la cotisation fait sourciller, je tiens à dire que ce rabais est très avantageux.

— **Cory Baron**, Winnipeg (Manitoba)

J'ai lu la section « Égalité des sexes – Faites-vous entendre! » (Digne de mention, nov.-déc. 2011). Contrairement à Ann Crittenden (*If You've Raised Kids, You Can Manage Anything*), je ne crois pas que le fait d'avoir élevé des enfants

rende apte à gérer n'importe quelle situation.

Si nous voulons devenir une société fondée sur l'égalité, nous devons évaluer les gens selon leurs compétences et leurs qualités humaines, non selon leur sexe.

— **Liza Foris**, Mississauga (Ontario)

Une grosse journée de travail

Notre récent sondage le confirme : les CMA possèdent des compétences très diverses. Voici ce que vous avez répondu à la question « À quoi consacrez-vous vos journées? » :

Comptabilité de management	23,9 %
Comptabilité générale	27,6 %
Fonctions non comptables	48,5 %

Quelques commentaires reçus à ce sujet :

- > « Je partage mon temps entre la gestion, la comptabilité générale et la comptabilité de management. »
- > « Je consacre l'essentiel de mon temps à diriger du personnel et à rencontrer des clients. »
- > « À titre de PDG d'un OSBL, je n'effectue pas beaucoup de tâches comptables, mais ma formation de CMA me sert, entre autres, à élaborer des stratégies de négociation. »
- > « J'utilise et j'interprète les principes de comptabilité générale et de management pour formuler des stratégies et prendre des décisions. »

Vos lettres à la rédaction sont les bienvenues.

Voici notre adresse :

CMA magazine
1400 – 1 Robert Speck Pky.
Mississauga (Ontario) L4Z 3M3 Canada
Courriel :
lettres.redaction@cma-canada.org

Veuillez noter que nous pouvons modifier ces lettres par souci de clarté et de concision.

Programmes de perfectionnement professionnel et de formation des cadres de l'Université Cornell

CMA Canada se réjouit de poursuivre sa collaboration avec EarningThroughLearning, société affiliée d'eCornell au Canada. Aux personnes soucieuses de leur carrière et pressées par le temps, eCornell offre :

- Des attestations d'études de l'Université Cornell reconnues dans le monde entier
- Des cours en ligne sur le leadership, les meilleurs de leur catégorie et gagnants de prix
- Un avancement de carrière accéléré
- Chacun des cours donne droit à un crédit de 7 heures de FCPP et le certificat, 42 heures de FCPP
- Les cours les plus populaires sont offerts en français ou en anglais
- Un prix abordable et des cours à suivre au moment qui vous convient

RÉDUCTION
DE **20** %
POUR LES
CMA

Le certificat Leadership du changement

- Élaboration d'un programme de changement
- Schématisation du terrain politique alliés et des résistants
- Négociation de l'aide et de l'appui à votre programme
- Mobilisation de la coalition en vue de l'action
- Création d'une dynamique : gestion de la structure, des ressources et du rendement
- Maintien de la dynamique : motiver par la vision, la culture et l'agilité politique

D'autres cours d'intérêt

- La prise de décision administrative
- Diriger à l'aide de la créativité
- Pensée stratégique
- Introduction au leadership de projet
- Équipes de projet : exploiter l'intelligence collective
- Leadership des ressources humaines

Les diplômés CMA d'eCornell attribuent à leur expérience d'apprentissage global la note de 4 sur 5. Voici ce qu'en dit l'un des participants :

Excellentes, les discussions, la participation et la collaboration. J'ai apprécié les leçons tirées des exemples amenés par les membres de notre groupe aux antécédents divers. L'animateur a su stimuler le dialogue dans le forum de discussion et ses commentaires positifs à l'égard des travaux pratiques m'ont été très utiles. Le programme Leadership des cadres supérieurs m'a beaucoup apporté et fait vivre une riche expérience.

Brenda Yackle, CMA
Contrôleuse
United Safety Ltd., Alberta
Diplômée,
Certificat en Leadership
des cadres supérieurs



Comptables
en management
accrédités^{MC}



Pour voir la liste complète des cours et des programmes offerts par eCornell et pour vous inscrire, visitez le site à l'adresse :

www.cma-canada.org/ecornell

Nouvelles récentes et d'intérêt

ÉVALUATION DE PRODUIT

Des chiffres dans les nuages

Simple Comptable, l'un des logiciels les plus populaires auprès des PME, a récemment fait l'objet de quelques améliorations :

- Il est dorénavant accessible en nuage et permet ainsi aux comptables et aux clients d'y avoir accès simultanément.
- Plusieurs fonctionnalités inefficaces ont été corrigées. Ainsi, le nouveau module de configuration de la paie comporte une interface plus conviviale et adaptée au Québec.
- Grâce à Simple Comptable Intelligence, les utilisateurs peuvent créer des rapports graphiques plus détaillés.

Même si cette version est grandement améliorée, elle pourrait l'être davantage. Voici quelques lacunes qui subsistent :

- Les factures ne peuvent être envoyées par courriel qu'à un destinataire à la fois.
- Les entreprises qui utilisent Microsoft Live Mail ne peuvent pas envoyer les factures directement par courriel à partir du logiciel; les factures doivent être imprimées en PDF, puis jointes à un courriel.
- Il est difficile de produire des « résultats avant impôts ».
- Les factures et les transactions d'achat ne peuvent pas être sauvegardées en mode projet.



Pourtant, ce logiciel demeure l'un des outils les plus pratiques et les plus puissants pour les comptables et les propriétaires de PME. Adresse :

www.simplecomptable.com. — K.B.

DURABILITÉ

Sous le signe de la royauté

En décembre, des membres de CMA Canada comptaient parmi les 200 délégués qui ont participé au Forum « Accounting for Sustainability » (A4S) du prince de Galles, en Angleterre. Ils y ont notamment discuté de l'évolution nécessaire de l'économie mondiale pour faire face à la révolution du développement durable.

« Le capital naturel apporte à la société une valeur considérable, mais difficile à calculer », précise Todd Scaletta, vice-président, Recherche et innovation, à CMA Canada, qui prenait part à l'événement en compagnie de Shawn Burns, CMA, PDG de Carbon Credit Corp.

M. Scaletta explique que CMA Canada travaille, de concert avec A4S et le Comité des professionnels comptables en entreprise de l'IFAC, à la production d'études de cas qui aideront les professionnels comptables à comprendre la valeur du capital naturel.

Les présentations du Forum A4S peuvent être consultées au centre des médias, à l'adresse www.accountingforsustainability.org/media-centre.

— M.G.

PERMIS D'EXERCICE

Profession : expert

Les CMA de l'Ontario peuvent dorénavant exercer la profession d'expert-comptable.

En janvier, le Conseil des experts-comptables de l'Ontario a approuvé la nomination de CMA Ontario comme organisme désigné autorisé.

« Les CMA titulaires d'un permis pourront offrir des services d'expertise comptable, et notamment produire des rapports d'audit », souligne Merv Hillier, MBA, FCMA, C. Dir, CMC et PDG de CMA Ontario. — M.G.

LES SALAIRES

Osez demander

La chance pourrait être de votre côté si vous vous apprêtez à négocier votre salaire. Plus du tiers (38 %) des 1 600 directeurs financiers interrogés par Robert Half International estiment qu'ils sont davantage disposés à négocier les salaires des meilleurs candidats qu'ils ne l'étaient il y a un an.

Beaucoup plus disposés.....	11 %	Beaucoup moins disposés.....	1 %
Un peu plus disposés.....	27 %	S. O./Pas de recrutement.....	3 %
Aucun changement.....	54 %		
Un peu moins disposés.....	4 %		

— M.G.

À L'AVANT-GARDE

Les marques les plus influentes du Canada

Apple vient au premier rang des entreprises de pointe au Canada. Selon plus d'un millier de Canadiens qui ont répondu à un sondage en ligne d'Ipsos Reid, la société est un chef de file sur le plan de l'innovation, de l'originalité et de la transformation des habitudes de consommation.

« Ce qu'Apple a accompli au cours de la dernière décennie est incroyable », affirme Steve Levy, président d'Ipsos Reid. Voici les dix marques les plus influentes au Canada selon le sondage :

1. Apple
2. Google
3. Ikea
4. Microsoft
5. Cirque du Soleil
6. Coca-Cola
7. Choix du Président
8. Tim Hortons
9. YouTube
10. Sony

D'autres facteurs contribuent à l'influence d'une marque : la fiabilité, la pertinence, la présence, la conscience sociale et l'engagement. — A.C.



GESTION

Les hommes au conseil d'administration

Y a-t-il trop de complets et pas assez de jupes dans les salles de conseil? D'après le Conference Board of Canada (CBC), la proportion de femmes y a diminué entre 1997 et 2009.

« L'augmentation de la représentation des femmes aux échelons supérieurs n'est pas une simple question de justice ou d'équité, précise Anne Golden, PDG du CBC. Les entreprises qui n'intègrent pas la perspective des femmes à la prise de décisions risquent la perte de parts de marché, d'avantages concurrentiels et de bénéfices. »

Le 19 avril, M^{me} Golden animera une séance intitulée *Women in Senior Management: Where Are They?* au Symposium des femmes dirigeantes de CMA Ontario à Toronto.

D'autres séances aborderont les règles non écrites de l'avancement, de la maîtrise du changement et de la gestion dans un but précis. D^{re} Samantha Nutt, la très honorable Michaëlle Jean, Lori Wilson et Beata Caranci y prendront la parole. Et aux repas, l'inspiration sera au menu grâce à l'humoriste Meg Soper et à l'animatrice de Food Network, Anna Olsen.

Inscriptions : www.pdi-cma.com/women-in-business. — J.D.

COMPTE RENDU DE LIVRE

Soyez crédible

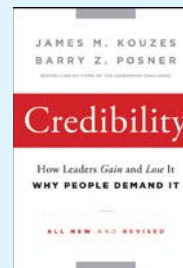
Les leaders crédibles réussissent mieux que les autres, selon *Credibility: How Leaders Gain and Lose It; Why People Demand It*. S'appuyant sur des recherches menées pendant une quinzaine d'années dans divers pays, cet ouvrage souligne l'importance des croyances, des valeurs et de la culture de l'organisation.

Selon les auteurs, pour acquérir de la crédibilité, le leader doit

- reconnaître ses valeurs et s'en inspirer pour orienter ses décisions et ses interventions;
- apprendre à connaître ses employés et leurs valeurs;
- établir des valeurs communes en incorporant des points de vue divers de manière à privilégier les principes plutôt que les positions;
- encourager l'apprentissage continu;
- démontrer son engagement personnel à l'égard des valeurs communes;
- créer un environnement motivant et dynamique.

L'ouvrage est une source d'inspiration. Les auteurs mettent le lecteur en garde contre les leaders hauts en couleurs et trop sûrs d'eux qui finissent par décevoir. Par ailleurs, ils insistent sur l'importance de bâtir la confiance et proposent un ensemble de questions que le leader peut se poser pour savoir comment son entourage le perçoit.

Cet ouvrage renferme de nombreux exemples bien de notre temps, tels que des sociétés de haute technologie qui ont leurs employés à cœur. Il fait valoir la nécessité du changement en réponse aux réalités politiques, économiques et sociales du monde extérieur.



Auteurs : **James M. Kouzes** et **Barry A. Posner**
Éditeur : **Jossey-Bass**
Critique : **Patrick Buckley**, CMA, Ph. D.



COMPTE RENDU DE LIVRE

Une question de démarrage

Faut-il créer une nouvelle entreprise pour transformer une idée en produit ou service?

Dans *From Idea to Success*, MM. Fairbrothers et Winter, du Dartmouth Entrepreneurial Network de l'École de gestion Tuck, proposent une nouvelle réponse à cette question.

L'ouvrage décrit minutieusement le démarrage d'une entreprise, de l'analyse situationnelle préliminaire à la naissance d'une nouvelle organisation. À la fin de chaque chapitre, des questions de réflexion et des anecdotes racontées par d'audacieux entrepreneurs confirment la pertinence du livre.

Les auteurs insistent sur l'importance du facteur humain dans les jeunes entreprises. Certains sont des entrepreneurs nés, et beaucoup d'autres, qui travaillent en administration, peuvent apprendre à cultiver l'esprit d'entreprise.

Les entreprises en démarrage prospères sont souvent dirigées par des entrepreneurs qui sont résilients, prêts à courir des risques et ouverts à l'apprentissage. Ils s'entourent d'employés semblables à eux, et ils saisissent bien l'importance du choix des partenaires en affaires, car, dans les nouvelles entreprises, le taux de séparation est plus élevé que le taux de divorce chez les couples mariés.

En suivant les conseils offerts dans cet ouvrage, les entreprises en démarrage auront de meilleures chances de franchir les obstacles qui les écartent du marché.

Auteurs : **Gregg E. Fairbrothers** et **Tessa M. Winter**

Éditeur : **McGraw-Hill**

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

FUSION

Publication du Cadre d'unification

En janvier, les trois organisations comptables du Canada ont soumis à leurs membres un projet de cadre pour l'unification de la profession comptable. À l'heure actuelle, tous les membres de CMA Canada hors Québec* devraient avoir reçu la brochure *Cadre d'unification*, ainsi qu'un courriel contenant des liens vers la version électronique.

Le projet de cadre fait suite à une vaste consultation menée auprès des membres, des étudiants, du secteur public, des autorités de réglementation, des employeurs et des milieux d'affaires et universitaires. Le *Cadre d'unification* a été distribué par CMA Canada, l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) et l'Association des comptables généraux accrédités du Canada (CGA-Canada).

« Compte tenu du phénomène de la mondialisation, il nous paraît tout à fait judicieux d'unifier la profession comptable canadienne et de créer ainsi un amalgame exceptionnel d'expertise afin de nous doter d'une voix plus forte et plus influente, affirme Joy Thomas, MBA, FCMA, C.Dir., présidente et chef de la direction de CMA Canada. À l'échelle internationale, d'autres organisations comptables s'ajustent à la mondialisation et nous ne pouvons rester à l'écart. »

QUE POUVEZ-VOUS FAIRE?

Pour lire les documents et vous tenir au courant de l'avenir de votre titre professionnel, mettez en signet le site www.CPACanada.ca.

Examinez le Cadre d'unification.

Ce document essentiel portant sur l'avenir de la profession comptable au Canada présente le processus de création d'un nouveau titre, soit celui de comptable professionnel agréé (CPA) et d'un nouveau programme d'agrément commun.

- Consultez le *Cadre d'unification* à l'adresse www.CPACanada.ca; cliquez sur l'onglet « Cadre d'unification ».

Parcourez le document du programme d'agrément CPA.

La nouvelle organisation établira un programme d'agrément CPA s'inspirant des meilleurs éléments de tous les programmes existants afin de maintenir les normes professionnelles les plus élevées. Grâce à ses forces, ce nouveau programme permettra à l'organisation fusionnée de conserver les accords de reconnaissance mutuelle existants et d'en conclure de nouveaux avec les plus grands organismes comptables du monde.

- Consultez le projet de programme à l'adresse www.CPACanada.ca; cliquez sur l'onglet « Documents clés ».

Continuez de participer activement.

Les organisations comptables du Canada ont diffusé le *Cadre d'unification* afin de mobiliser leurs membres, le secteur public,

les autorités de réglementation et d'autres parties prenantes importantes. La réglementation de la profession comptable étant de compétence provinciale, les décisions ayant trait aux propositions de fusion ultérieures seront prises à l'échelle provinciale.

- Pour tout renseignement sur les activités de fusion et les séances de discussion ouverte, consultez le site Web de votre organisation provinciale, ou allez à l'adresse www.CPACanada.ca et cliquez sur l'onglet « Provinces et régions ».

— M.G.

* À l'invitation du gouvernement, les trois ordres comptables du Québec ont déjà convenu de s'unir sous la bannière de « comptable professionnel agréé » (CPA).



CADRE D'UNIFICATION : LES QUATRE OBJECTIFS FONDAMENTAUX	
1.	Positionner au mieux la profession pour assurer la protection du public grâce à un programme d'agrément commun et à un ensemble unique de règles de déontologie et de normes professionnelles élevées.
2.	Rehausser et protéger la valeur du titre dans un environnement de plus en plus concurrentiel et mondialisé.
3.	Contribuer à la pérennité et à la prospérité de la profession comptable canadienne.
4.	Assurer une gouvernance efficace et efficiente de la profession comptable.

Compilation de Karine Benzacar, CMA, Patrick Buckley, CMA, Andrea Civichino, Jennifer Dawson, Mara Gulens et Cindy Ruocco.

« Mes tarifs de groupe
m'ont permis
d'économiser beaucoup. »

– Mireille Baron
Cliente satisfaite depuis 2003

Des soumissions qui font jaser.

Chez TD Assurance Meloche Monnex, nous connaissons l'importance d'économiser autant que possible. En tant que membre de **CMA Canada**, vous pourriez profiter de tarifs de groupe avantageux sur vos assurances habitation et auto et d'autres privilèges exclusifs, grâce à notre partenariat avec votre association. Vous bénéficiez également d'une excellente protection et d'un service exceptionnel. Nous sommes convaincus que nous pouvons rendre l'assurance d'une simplicité sans égale afin que vous puissiez choisir votre protection en toute confiance.



Demandez une soumission en ligne au
www.melochemonnex.com/cma
ou téléphonez au **1-866-269-1371**

Lundi au vendredi, de 8 h à 20 h
Samedi, de 9 h à 16 h

Programme d'assurance recommandé par



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

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

*Aucun achat requis. Concours organisé conjointement avec Primum compagnie d'assurance. Peuvent y participer les membres ou employés et autres personnes admissibles appartenant aux groupes employeurs ou de professionnels et diplômés qui ont conclu un protocole d'entente avec les organisateurs et qui, par conséquent, bénéficient d'un tarif de groupe. Le concours se termine le 31 janvier 2013. 1 prix à gagner. Le gagnant a le choix de son prix entre un Lexus RX 450h comprenant l'équipement standard de base incluant les frais de transport et de préparation d'une valeur totale de 60 000 \$ ou 60 000 \$ canadiens. Le gagnant sera responsable de payer les taxes de vente applicables au véhicule. Réponse à une question d'habileté mathématique requise. Les chances de gagner dépendent du nombre d'inscriptions admissibles reçues. Règlement complet du concours disponible au www.melochemonnex.com/concours.

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



Niall Ferguson, historien de l'économie, et les moyens de guérir l'économie occidentale.

Par **Gabrielle Bauer**

Q. ■ ■ Votre dernier ouvrage [*Civilization: The West and the Rest*] contient-il des passages d'intérêt pour les Canadiens?

R. : Les raisons du succès de l'Occident que j'y mentionne sont certainement pertinentes pour les Canadiens. Le Canada peut compter sur ses richesses naturelles, mais il a des défis à relever en matière de gestion financière et d'éthique du travail. Mon ouvrage traite de ces questions, en utilisant pour cadre les accomplissements de l'Occident.

Q. : Que suggérez-vous pour régler la crise de l'endettement en Europe?

R. : La Banque centrale européenne doit intervenir pour freiner la chute du marché obligataire. Il faut trouver un moyen de mettre les ressources en commun pour que les membres de l'Union [européenne] puissent afficher un déficit important sans que tout le système ne s'effondre. Le noyau productif de l'Allemagne doit pouvoir transférer ses ressources vers des pays de la périphérie comme la Grèce, tout comme le Texas le fait avec le Michigan; pour l'instant, c'est impossible.

Q. : D'après vous, jusqu'où doit aller le rôle de l'État dans l'expansion des affaires?

R. : Nous devons prendre soin de limiter la croissance de la bureaucratie. Aujourd'hui, il faut faire appel à un comptable pour calculer les impôts à payer et je trouve cela inadmissible; la paperasse juridique nécessaire à la mise sur pied d'une petite entreprise aux États-Unis est ahurissante. Nous devons revenir à la base et modeler nos systèmes pour qu'ils facilitent la tâche des propriétaires d'entreprise. Nous semblons avoir oublié que la PME est la colonne vertébrale du modèle nord-américain.

Q. : Que pensez-vous de la tendance de fond qui pousse les entreprises à exercer leurs activités dans un souci constant de protéger l'environnement?

R. : Il serait inconsideré d'ignorer les changements climatiques découlant de l'industrie, mais cessons de prétendre que le monde n'a que ce seul problème à régler. La prolifération nucléaire, par exemple, constitue une menace bien plus immédiate. Par ailleurs, il est insensé que certains pays protègent l'environnement tandis que d'autres brûlent du charbon sans

même y penser. Nous devons adopter des normes et conclure des ententes obligatoires pour tous, à l'échelle de la planète.

Q. : Que pensez-vous du multiculturalisme que défend le Canada?

R. : À mon avis, toutes les cultures sont égales entre elles, mais non les institutions qui les soutiennent. Si on me dit que la *charia* a droit de cité dans notre société, je m'oppose. Il nous appartient de fixer certaines limites.

Q. : Vous avez parlé des lacunes de l'enseignement de l'histoire. Comment pourrait-on améliorer la situation?

R. : Apprendre les faits et les dates par cœur n'est sans doute pas la meilleure solution aujourd'hui, mais nous avons cloisonné l'enseignement au point que nos jeunes n'ont plus qu'une vision fragmentaire de l'histoire. Nous devons leur inculquer un cadre chronologique englobant l'histoire du monde dans son entier. Si je peux moi-même créer une télésérie de six épisodes qui couvre 600 ans, l'école secondaire est sûrement capable de fournir un tel cadre en quatre ans.

Q. : Pourquoi, d'après vous, l'article du *Wall Street Journal* dans lequel vous décrivez le monde en 2021 s'est-il répandu dans Internet comme une traînée de poudre?

R. : En fait, je l'ai un peu écrit sur le ton de la boutade, mais certains passages étaient plus réfléchis et ont probablement trouvé un écho auprès des lecteurs. À mon avis, il est peu probable que l'Union européenne survive encore dix ans et que durant la même période, des sociétés démocratiques émergent du printemps arabe. ■

.....
Considéré comme l'un des plus grands historiens actuels, Niall Ferguson est titulaire de la chaire Laurence A. Tisch de l'Université Harvard, agrégé supérieur de la Hoover Institution de l'Université Stanford et attaché principal de recherches du Jesus College de l'Université Oxford. On peut lire l'article « 2021: The New Europe » sur le site www.niallferguson.com en inscrivant « 2021 » comme critère de recherche.

Prix d'excellence dans la fonction de contrôle – secteur public 2012

DATE
à retenir!

Joignez-vous à nous à l'occasion d'une cérémonie spéciale au cours de laquelle nous rendrons hommage aux lauréats de cette année et soulignerons l'excellence en matière de gestion financière dans le secteur public.

Le mardi 8 mai 2012

17 h 30 Cocktail

18 h 45 Dîner et cérémonie de remise des prix

Fairmont Château Laurier (salle Laurier)

1, rue Rideau, Ottawa (Ontario)

Billets

Par personne = 120 \$ (taxes en sus)

Table de 10 convives = 1100 \$ (taxes en sus)

www.prixfonctioncontrole.com



COMMANDITÉ PAR



L'appréciation des risques

Intégration des grilles stratégiques

PARTIE

2

Cernez vos risques organisationnels

Par **Norman Sheehan**, CMA

LE PREMIER ARTICLE DE CETTE SÉRIE

(janvier-février 2012) exposait la façon d'utiliser les grilles stratégiques de Kaplan et Norton pour présenter la stratégie d'une entreprise sur une seule page. Les grilles énoncent clairement les objectifs financiers de l'organisation et la valeur qu'elle veut créer pour ses clients, puis précisent comment les processus internes et les ressources humaines serviront à exécuter efficacement cette proposition de valeur. Nous abordons maintenant comment les gestionnaires peuvent s'approprier la grille stratégique pour cerner et évaluer les risques organisationnels.

Établir la cartographie des risques

Les risques font augmenter les coûts ou diminuer le chiffre d'affaires d'une entreprise, et érodent les résultats financiers. La grille stratégique définit toutes les initiatives qu'une entreprise doit mener à bien pour obtenir les résultats attendus par les actionnaires; elle peut donc servir également à déterminer les risques.

Trois axes de risques peuvent empêcher une entreprise d'atteindre ses

objectifs financiers : l'axe clients, l'axe processus internes et l'axe apprentissage et croissance.

Les risques liés aux clients

L'attrait de la proposition de valeur d'une entreprise pour les clients peut s'éémousser à cause d'événements externes. Les gestionnaires disposent de deux outils stratégiques pour cerner les événements susceptibles de plomber le chiffre d'affaires.

1. L'analyse « PESTE » (politique, économique, sociodémographique, technologique, environnementale). Les risques « PESTE » ont trait aux changements dans les goûts des consommateurs, à l'évolution démographique, à la baisse des dépenses de consommation en période de récession et à l'accès restreint au crédit à la consommation.

2. Les « cinq forces de Porter ». Michael Porter, professeur de Harvard, a relevé cinq forces qui peuvent menacer la rentabilité : le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des acheteurs, la concurrence, les produits de substitution et les nouveaux entrants.

Les risques liés aux processus internes

Une entreprise peut être empêchée de créer la valeur promise aux clients. Par exemple, si elle promet un excellent service à la clientèle, il se peut que les

employés n'y parviennent pas. Quatre types de risques ont trait aux processus internes : les risques liés à la clientèle, à l'exploitation, à l'innovation, à la réglementation et les risques sociaux.

RISQUES LIÉS AUX CLIENTS. En font partie les campagnes de valorisation de la marque et de commercialisation qui ne produisent pas les résultats escomptés, et l'incapacité du personnel à gagner de nouvelles clientèles.

RISQUES LIÉS À L'EXPLOITATION. Ils font augmenter les coûts et diminuer l'efficacité. Pour déterminer ce qui pourrait provoquer une hausse des coûts opérationnels, les gestionnaires peuvent utiliser l'analyse « PESTE » et les cinq forces de Porter. Les risques « PESTE » comprennent la hausse des prix des marchandises, les restrictions de crédit, l'augmentation des taux d'intérêt et des taux de change, de nouvelles réglementations et les appels à l'entreprise pour qu'elle réduise son empreinte écologique.

RISQUES LIÉS À L'INNOVATION. Ils englobent l'incapacité à créer de nouveaux produits ou à améliorer continuellement les méthodes de production.

RISQUES À PORTÉE RÉGLEMENTAIRE ET SOCIALE.

Les risques liés à la réglementation sont imputables aux employés qui, sciemment ou non, enfreignent des règlements internes ou externes, notamment en soudoyant des fonctionnaires pour obtenir

COMMENT LE RISQUE PEUT-IL RÉDUIRE LA CAPACITÉ D'UNE ENTREPRISE À ATTEINDRE SES OBJECTIFS FINANCIERS?

EFFET POTENTIEL SUR LES OBJECTIFS FINANCIERS AXE CLIENTS

Si les produits de concurrents ou des produits de remplacement deviennent plus accessibles ou plus attrayants, le chiffre d'affaires diminuera en raison de la concurrence accrue. Par exemple, si les

boissons énergisantes deviennent plus attrayantes, les buveurs de café pourraient s'y convertir, et nuire ainsi aux ventes des chaînes de café. Les coûts pourraient aussi monter si les chaînes de café augmentent leur publicité ou apportent des changements pour attirer les buveurs de café, anciens ou nouveaux.

AXE PROCESSUS INTERNES

La piètre qualité des produits et l'incapacité d'innover constituent des risques. Les acheteurs se tournent alors vers d'autres produits, et le chiffre d'affaires baisse.

AXE APPRENTISSAGE ET CROISSANCE

La perte de représentants exceptionnels nuit au chiffre d'affaires, car les ventes accusent une baisse, tant à court qu'à long terme. Cette perte fait aussi monter les coûts de recrutement et de formation de nouveaux représentants.

L'un de ces trois risques pourrait empêcher l'entreprise de créer la valeur promise ou de mener à bien les processus internes.

des contrats de vente ou en transgressant délibérément des lois sur la santé, la sécurité ou l'environnement en vue de réduire les coûts.

Il s'agit aussi de ces risques liés à la présentation de l'information financière. C'est le cas lorsque les états financiers ne reflètent pas exactement les résultats de l'entreprise. La source peut en être le travail d'employés non qualifiés ou de piètres contrôles internes des actifs de l'entreprise menant à une mauvaise utilisation par les employés.

L'un des principaux risques sociaux tient à la remise en question par la société civile du droit d'exploitation d'une entreprise – par exemple, parce que celle-ci pollue l'environnement, viole les droits de ses employés ou fabrique des produits nocifs.

Les risques liés à l'apprentissage et à la croissance

Les risques de cet axe portent atteinte aux ressources intangibles, soit le capital humain, organisationnel ou informationnel, sur lesquelles l'entreprise compte pour réaliser ses processus internes. Tout événement qui réduit la base de connaissances de l'entreprise, détruit sa culture ou nuit au système d'information utilisé pour soutenir la prise de décisions des employés diminue la rentabilité d'une entreprise.

Évaluer les risques

Une fois la cartographie des risques établie, les gestionnaires peuvent les classer selon leurs répercussions finan-

TABLEAU DES RISQUES				
PROBABILITÉ	ÉLEVÉE			
	MOYENNE			
	FAIBLE			
		FAIBLE	MOYENNE	ÉLEVÉE
INCIDENCE				

Le tableau permet d'évaluer les risques dans l'entreprise et de les classer par ordre de priorité pour les porter à l'attention de la direction. Surveillez les zones orange et magenta : elles exigent une attention immédiate.

cières et leur probabilité d'occurrence, puis dresser un tableau des risques (voir l'exemple dans cette page). Les risques inscrits dans les zones orange et magenta exigent l'attention immédiate de la direction.

Le troisième article de cette série présentera un vaste système de contrôles de gestion et expliquera comment les gestionnaires peuvent s'en servir pour atténuer les risques dans les zones orange et magenta. ■

.....
Norman Sheehan, Ph. D., CGA, CMA, est professeur agrégé au Département de comptabilité de l'Edwards School of Business de l'Université de la Saskatchewan. Cet article est une adaptation d'un mémoire publié par l'équipe des affaires, de l'industrie et de l'administration publique de l'AICPA.

Ce texte est le deuxième d'une série de trois consacrée à l'exécution d'une stratégie fondée sur le risque.

Le premier article portait sur la cartographie de la stratégie, technique élaborée par Kaplan et Norton qui permet de présenter la stratégie d'une entreprise en une grille tenant sur une seule page.

Le deuxième explique la façon d'utiliser une grille stratégique pour cerner et évaluer les principaux risques organisationnels.

Le troisième traitera des leviers de contrôle de Simons. Ce cadre de contrôle de gestion peut être utilisé pour mettre en œuvre les stratégies de l'entreprise, gérer ses principaux risques et aborder le suivi continu et l'atténuation des risques.

Ne manquez pas la suite de cette série dans le numéro de mai-juin de CMA magazine.

Le défi que posent les gros volumes de données

Collecte et analyse

Votre entreprise a-t-elle besoin de nouvelles méthodes pour exploiter des montagnes de données?

Par **Jacob Stoller**

LES NOUVELLES TENDANCES EN TI SONT

souvent présentées par le milieu informatique comme des menaces, et c'est le cas de ce qu'on appelle les « gros volumes de données ». Le volume et la complexité des données accumulées par les entreprises dépassent la capacité des systèmes de TI existants, et forcent l'adoption d'une nouvelle génération d'outils. S'y refuser serait se désavantager et se faire distancer par la concurrence.

On ne peut nier la croissance spectaculaire du stockage de données. Partout, les entreprises enregistrent des hausses de l'ordre de 20 % par année. Selon IDC, cabinet d'analyse du marché des TI, les entreprises de stockage ont livré 31 % plus de capacité sur disque au cours du second trimestre de 2011 que pendant la même période en 2010.

Une telle croissance peut faire peur, mais comme le précise Barry Cousins, analyste de recherche principal à Info-Tech Research de London (Ontario), il n'y a pas lieu de céder à la panique : « Voilà des années que les gens manquent de capacité, affirme-t-il, ce n'est pas nouveau. »

Il souligne aussi que les outils traditionnels de bases de données – comme SQL, Oracle et DB2 – « étendent rapidement leurs capacités de gestion », et que les améliorations permettront à la plupart des entreprises de soutenir la croissance de leurs données.

Complexité

La question des gros volumes de données ne se limite pas seulement à la taille. Les entreprises doivent examiner les causes

de cette croissance et le type de données qu'elles accumulent.

Il faut analyser deux facteurs en particulier. Étant donné que l'on collecte des données d'un plus grand nombre de sources (notamment les téléphones intelligents et autres appareils sans fil), les systèmes doivent gérer des formats et des types de données plus diversifiés. Et comme la collecte des données s'est automatisée, la croissance n'en est que plus difficile à contrôler.

Par ailleurs, les organisations doivent gérer de plus en plus de données non structurées, que l'on pourrait décrire sommairement comme de l'information qui ne s'intègre pas d'emblée dans une base de données prédéfinie. Par exemple, les coordonnées qu'un client transmet dans un formulaire en ligne sont des données structurées. Si l'information est obtenue par courriel ou dans un paragraphe d'une page Facebook, il s'agit de données non structurées.

Or, même si dans bien des cas, les bases de données traditionnelles ne permettent pas d'analyser l'information non structurée, celle-ci suscite un intérêt croissant chez les décideurs, qui y voient un moyen d'améliorer leur compréhension des environnements commerciaux.

« Les données non structurées sont plus précieuses qu'auparavant, car de nouveaux outils apparaissent pour en faciliter la structuration », affirme Ian Anderson, directeur principal des Services communs de gestion de l'information à la Banque TD.

Les trois questions cruciales

Pour Janet Pierce, vice-présidente des



Programmes professionnels de CMA Ontario, le véritable facteur de la croissance des données provient des questions et réponses formulées par les analystes.

Les questions sur des « zones grises », comme l'établissement des prix, sont particulièrement exigeantes. Quel est le meilleur moment pour une chaîne de magasins de réduire ses prix? Comment une entreprise de transport doit-elle réagir aux fluctuations du prix du carburant? « Il n'a jamais été facile de répondre à ces questions, explique Janet Pierce; on s'est toujours contenté de répondre "Ça dépend." »

Souvent, ces questions sont soulevées par des pratiques concurrentielles dans un secteur donné, qui obligent les entreprises à collecter et à analyser plus d'information pour rester dans le coup. « Dans le secteur bancaire, nous tentons de toujours mieux comprendre la clientèle en approfondissant notre connaissance de ses préférences et de son comportement », de dire Ian Anderson.

Il s'agit donc d'évaluer si les réponses que recherchent les analystes valent vraiment l'investissement dans une solution de traitement massif. « C'est l'éternelle question : comment justifie-t-on un investissement dans les TI? », lance Janet Pierce. Selon elle, il faut déterminer les domaines dans lesquels les décideurs manquent d'information.

Déterminer les besoins

Diverses technologies se présentent comme des solutions aux gros volumes de données, mais la plus courante reste le logiciel qui permet à de multiples

dispositifs de traitement et d'entreposage d'exécuter simultanément leurs tâches de traitement massif de données.

Or, pour y parvenir, il faut souvent d'importantes mises à niveau de l'infrastructure informatique. Les solutions infonuagiques peuvent faciliter cette transition, mais elles ne conviennent pas aux petites natures. Trois questions essentielles vous aideront à déterminer si votre entreprise a besoin d'une solution de traitement massif.

1. Êtes-vous aux prises avec un problème de gros volumes de données ou une infrastructure mal adaptée?

Le traitement de gros volumes de données semble souvent la solution à de nombreux problèmes qui, en réalité, découlent de simples faiblesses de l'infrastructure informatique existante.

« Assurez-vous qu'il existe un vrai problème de traitement massif avant d'y consacrer du temps, affirme Barry Cousins. Ce qu'il faut faire, c'est déterminer clairement à l'interne les contraintes réelles à la gestion de vos données dans tous les domaines : l'entreposage, le traitement, le déplacement, l'analyse, la production de rapports, la sauvegarde-restauration. Je crois que l'on constatera, dans la plupart des cas, qu'il s'agit d'un simple problème classique de données. »

2. Vous manque-t-il de l'information cruciale qu'une solution de traitement massif de données vous permettrait d'obtenir?

Les analystes doivent eux aussi

déterminer clairement les questions les plus cruciales qu'ils soulèvent et si l'incapacité d'y répondre peut finir par engendrer des problèmes. Comme point de départ, Janet Pierce suggère d'examiner les facteurs de risque comme la fraude dans le secteur bancaire, le prix du carburant dans le transport ou l'optimisation des prix dans la vente au détail.

3. S'il vous faut une solution de traitement massif de données, quels sont vos besoins en analyse?

Janet Pierce précise à ce sujet : « Pour qui exploite un système de gestion d'entreprise, la liste des risques inhérents est déjà établie par ordre de priorité; il reste donc à relier les besoins en analyse aux principaux risques auxquels est exposée l'entreprise. »

Comme dans bien d'autres contextes de TI, les principales préoccupations associées au traitement massif concernent des enjeux auxquels l'entreprise fait face depuis un certain temps déjà. Les entreprises qui connaissent clairement leurs besoins en matière d'information et qui ont accès aux données voulues grâce aux TI n'ont rien à craindre des gros volumes de données. Par contre, celles qui ont pris du retard trouveront la pente à remonter très abrupte, si jamais elles décident de rattraper le temps perdu. ■

Jacob Stoller est un rédacteur et chercheur établi à Toronto.

S'AFFRANCHIR DU JOUG DU COURRIEL

ALLÉGER LE FARDEAU DE LA CORRESPONDANCE ÉLECTRONIQUE

Un expert de la gestion du temps dévoile son système.

Par **Jennifer Campbell**



A VEZ-VOUS DÉJÀ ÉTÉ ASPIRÉ par un tourbillon de courriels? Vous décidez de jeter un coup d'œil à votre boîte de réception au retour du lunch et, la première chose que vous savez, c'est qu'il est l'heure de rentrer à la maison.

Selon certaines études, l'utilisation du courriel serait en déclin en raison de la popularité des textos, de la messagerie instantanée et de réseaux sociaux tels que Facebook et LinkedIn. Toutefois, dans le monde des affaires, le courriel – même s'il nous fait parfois perdre beaucoup de temps – règne toujours en maître. Voici des conseils pour contrer l'invasion.

Joshua Zuchter, consultant en affaires et spécialiste de la productivité établi à Mississauga (Ontario), s'est longuement penché sur la question des courriels. Il a mis au point un système qui permet aux utilisateurs de maîtriser leur courrier électronique plutôt que d'en devenir l'esclave.

CRÉEZ DIFFÉRENTS DOSSIERS

Joshua Zuchter suggère, pour la mise en œuvre de votre système, de créer quatre dossiers dans votre programme de messagerie électronique.

1. Le premier contiendra les messages auxquels vous pouvez répondre en moins de cinq minutes.
2. Dans le second, vous placerez les messages qui vous demandent plus de cinq minutes pour rédiger une réponse.
3. Le troisième regroupera les messages pour lesquels vous avez une semaine pour répondre.
4. Le dernier sera destiné aux messages sans délai de réponse.

FIXEZ-VOUS DES LIMITES

Réservez deux ou trois périodes de la journée à la consultation de vos courriels. Déterminez le temps consacré à chacune de ces périodes en fonction du volume de messages que vous recevez. Commencez par classer les courriels dans vos dossiers, puis répondez aux messages des deux premiers dossiers (réponses nécessitant moins de cinq minutes et plus de cinq minutes).

NE VOUS LAISSEZ PAS DISTRAIRE

Évitez de morceler les activités autres que le courriel (c.-à-d. les fonctions comptables) que nous devons tous accomplir. Vous ne devez pas vous interrompre pour traiter

un message qui n'a aucun rapport avec ce que vous êtes en train de faire, ajoute Joshua Zuchter. Sinon, vous perdez le fil du travail en cours et vous brisez votre concentration.

Selon lui, vous serez beaucoup plus productif si vous prenez le temps de centrer votre attention sur la tâche à exécuter – courriel ou autre.

« Si vous passez votre temps à consulter vos messages, vous ne serez pas plus concentré sur cette activité, puisque vous essaieriez simplement de l'expédier rapidement pour revenir à votre travail, explique-t-il. Mieux vaut faire une chose à la fois. »

SOYEZ EFFICACE

Si vous avez répondu aux messages des deux premiers dossiers et qu'il vous reste du temps pour rédiger d'autres courriels, attaquez-vous aux autres dossiers par ordre de priorité. Vous ne réussirez peut-être pas à traiter les messages moins urgents cette fois-ci, mais ce n'est pas grave puisque vous y reviendrez au cours de la semaine.

Outre ce système quotidien, Joshua Zuchter recommande de bloquer une demi-journée par semaine afin de donner

LA MORT ANNONCÉE DU COURRIEL

Le courriel est-il sur le point de disparaître? Certains sondages ont récemment soulevé cette question. Les réponses obtenues donnent à penser que la messagerie instantanée et les systèmes de travail collaboratif tels que Yammer supplanteront le bon vieux courriel au cours des prochaines années.

À la fin de 2011, Atos Origin – l'une des plus grandes sociétés de technologie du monde comptant 80 000 employés dans 42 pays – a annoncé son intention de cesser d'utiliser le courriel dans ses bureaux dans les 18 mois. Son PDG, Thierry Breton, justifie cette décision par l'énorme perte de temps attribuable au courriel.

Tous ne sont pas aussi catégoriques quant à la mort du courriel, mais, dans l'univers technologique, les experts semblent déceler des signes de son déclin. Ainsi, les membres de la génération Y préfèrent la messagerie instantanée au courriel. Pour les joindre, mieux vaut leur envoyer un message sur Facebook ou les contacter par texto.

« Cette génération n'utilise pas le courriel pour ses communications personnelles,

avance Andy Walker, journaliste en technologie, commentateur à la télévision et développeur d'entreprises Web. Le courriel est trop lourd et trop coûteux. Les personnes ayant un gros volume de communications électroniques privilégient souvent un autre outil que la messagerie électronique, qui est engluée dans les pourriels. »

Sans abolir le courriel, Open Text Corporation – fournisseur de logiciels établi à Waterloo (Ontario) – a développé un outil de partage de documents largement utilisé par ses employés. La société espère ainsi réduire la dépendance au courriel. Appelé Tempo, ce logiciel permet le partage d'un contenu avec tout membre d'une entreprise, quel que soit l'appareil dont il dispose : téléphone intelligent, tablette électronique, ordinateur portable, etc.

« Cette solution [Tempo] permet de communiquer l'information différemment, explique le directeur de la technologie d'Open Text, Eugene Roman, conférencier au congrès BIGIDEAS 2011 de CMA Ontario. On échange l'information de part et d'autre sans avoir à la transmettre par courriel. On peut la faire savoir à une seule ou à de nombreuses personnes. Pour les personnes de l'extérieur, on mettra en place une zone privée. »

L'idée de ce logiciel est venue de clients d'Open Text qui réclamaient une application pour alléger le fardeau des courriels. Eugene Roman ne prévoit pas la disparition totale du courriel; selon lui, il redeviendra un outil de messagerie plutôt qu'un instrument de partage de contenus tels que les pièces jointes.

Andy Walker est du même avis. « Je ne crois pas que le courriel disparaîtra; il sera simplement moins nécessaire, précise-t-il. Différents modes de communication coexisteront et chacun jouera son propre rôle. »

L'automne dernier, une enquête de Robert Half Technology – menée auprès des responsables des technologies de l'information de plus de 270 entreprises dans tout le pays – a confirmé ces prévisions. Le sondage a révélé que 48 % des répondants s'attendent à ce que les outils en temps réel évincent le courriel.

Les téléphones intelligents constituent un autre élément déterminant dans ce changement, conclut Andy Walker. Parmi les propriétaires de téléphones cellulaires, 40 % utilisent des téléphones intelligents dotés de claviers complets qui facilitent l'emploi de la messagerie.

l'attention nécessaire à tous les courriels de tous les dossiers. Ainsi, rien ne passera à travers les mailles du filet. Ayant constaté qu'il recevait beaucoup moins de messages le vendredi, il consacre désormais la moitié de cette journée aux messages moins urgents.

SOYEZ BREF, MAIS CHALEUREUX

« Dans les courriels, on n'entend pas l'émotion transmise par la voix, affirme Joshua Zuchter. Si vous envoyez un message qui va droit au but, le lecteur pourrait mal l'interpréter en raison de sa concision. »

Servez-vous de votre formule de salutation pour le rendre plus chaleureux. M. Zuchter suggère de personnaliser votre salutation au lieu d'utiliser une phrase standard.

« Beaucoup de gens adoptent une formule qui n'est pas toujours appropriée. J'ai vu des messages durs qui se terminaient par une formule amicale comme "cordialement vôtre" ou "amicalement", observe-t-il. Adapter la formule de salutation peut aussi s'avérer utile dans le cas de messages brefs. « Vous n'aurez pas besoin d'être trop chaleureux dans votre courriel si vous l'êtes dans la salutation. »

Réservez deux ou trois périodes de la journée à la consultation de vos courriels.

CRÉEZ DES RÈGLES AUTOMATIQUES

Vous pouvez alléger le fardeau du courriel en automatisant partiellement le tri des messages. Beaucoup de programmes de messagerie électronique vous permettent de créer une règle qui transfère certains courriels dans un dossier précis.

Par exemple, si vous recevez des infolettres que vous lisez le week-end, placez-les dans le dossier à traiter au cours de la semaine. Les messages provenant de votre supérieur peuvent être classés directement dans l'un des deux premiers dossiers. « Si vous appliquez ces conseils, votre boîte de réception ne vous causera aucun souci », soutient Joshua Zuchter.

.....
Jennifer Campbell est rédactrice indépendante à Ottawa. ■

L'ÉTIQUETTE DE LA MESSAGERIE INSTANTANÉE ET DES TEXTOS

Selon Laura Peck, concision et politesse sont les maîtres mots des communications rapides. Il faut toutefois éviter le langage texto où « G » remplace « j'ai » et « C », « c'est ». Ce langage enfantin ne convient pas aux communications d'entreprise. Parlez et écrivez un français correct.

Vice-présidente du cabinet McLoughlin Media établi à Ottawa, Laura Peck est imagiste-conseil et conseillère-médias.

Vous pouvez envoyer des textos à des gens avec lesquels vous entretenez déjà une relation commerciale ou professionnelle, mais non à des étrangers, affirme M^{me} Peck.

De même, si l'une de vos relations vous a indiqué qu'elle n'y voyait pas d'inconvénient, vous pouvez utiliser ce mode de communication avec elle. N'oubliez cependant jamais que la messagerie instantanée s'apparente à une visite à l'improviste. Mieux vaut demander à votre correspondant si le moment choisi est approprié pour clavarder. Dans la négative, optez pour une autre solution.

Avec vos relations d'affaires ou professionnelles, employez toujours le mode de communication qu'elles préfèrent. « Parfois, rien ne vaut un appel téléphonique ou une bonne conversation en personne », précise Laura Peck.

Prenez bien soin de votre santé physique et financière



Programme d'assurance vie et maladie de CMA Canada

Le coût des soins médicaux courants et préventifs peut représenter des sommes importantes. Et, si vous subissez un accident ou êtes atteint d'une maladie grave, cela peut avoir des conséquences sur votre niveau de vie actuel – et sur vos plans pour l'avenir. C'est pour cette raison qu'il est essentiel d'être couvert par une assurance maladie d'un type et d'un montant appropriés.

Adhérez au Programme d'assurance vie et maladie de CMA Canada pour bénéficier d'une précieuse protection offerte par la Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie à des taux de groupe abordables.

Diminuez vos coûts liés aux soins de santé avec l'assurance-maladie complémentaire et l'assurance dentaire

L'assurance-maladie complémentaire et l'assurance dentaire contribuent à réduire les frais à payer de votre poche lorsque vous recevez des soins médicaux courants ou urgents qui ne sont pas couverts par les régimes de l'État, y compris les médicaments sur ordonnance, les frais d'optique et les soins dentaires.

La formule de base et la formule étendue qui sont offertes par l'intermédiaire de CMA Canada et de la Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie vous font bénéficier des importants avantages suivants :

- Une couverture pour votre conjoint et vos enfants;
- Le maintien de la couverture du conjoint survivant et des enfants si vous venez à décéder;
- La protection hors de la province/du Canada.

La formule étendue comprend une carte-médicaments des plus commodes; vous n'avez donc pas à présenter de formulaires de demande de règlement pour les médicaments sur ordonnance admissibles.

** Nous ne vous présentons qu'un aperçu de vos régimes. Les dispositions, conditions, restrictions et exclusions que comportent ces garanties sont exposées dans leur intégralité dans le contrat d'assurance collective établi par la Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie.*

Bénéficiez d'une sécurité financière accrue grâce à l'assurance contre les maladies graves

Une maladie grave peut frapper tout le monde, sans égard à l'âge, à l'état de santé et aux antécédents familiaux. Si un diagnostic d'affection couverte est établi à votre endroit, et que les exigences d'une réclamation sont satisfaites, l'assurance contre les maladies graves peut vous aider à payer les dépenses du ménage, à protéger votre épargne-retraite et à obtenir les soins de votre choix.

L'assurance contre les maladies graves offerte aux membres de CMA Canada par l'intermédiaire de la Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie prévoit ce qui suit :

- La couverture de 18 affections graves;
- La liberté d'utiliser le capital comme bon vous semble;
- Une couverture pouvant atteindre 500 000 \$ vous est offerte, à vous et à votre conjoint.

Épargnez sur vos besoins en matière de protection! Les taux de l'assurance contre les maladies graves sont 4 % plus bas en 2012.

Protégez votre revenu avec l'assurance Invalidité de longue durée

Si un accident ou une maladie vous empêche de travailler, l'assurance Invalidité de longue durée prévoit une prestation mensuelle qui vous aide à régler vos factures, vos remboursements de prêts et vos autres engagements financiers.

Si vous avez déjà l'assurance Invalidité de longue durée, vérifiez si votre protection est suffisante pour couvrir le niveau actuel de votre revenu et de vos frais.

Adhérez dès aujourd'hui!

Composez le 1 800 669-7921, ou le 416 408-7390 si vous appelez de Toronto. Renseignez-vous sur les taux de groupe peu élevés de l'assurance-vie temporaire et de l'assurance Décès et mutilation accidentels.



Comptables
en management
accrédités[™]

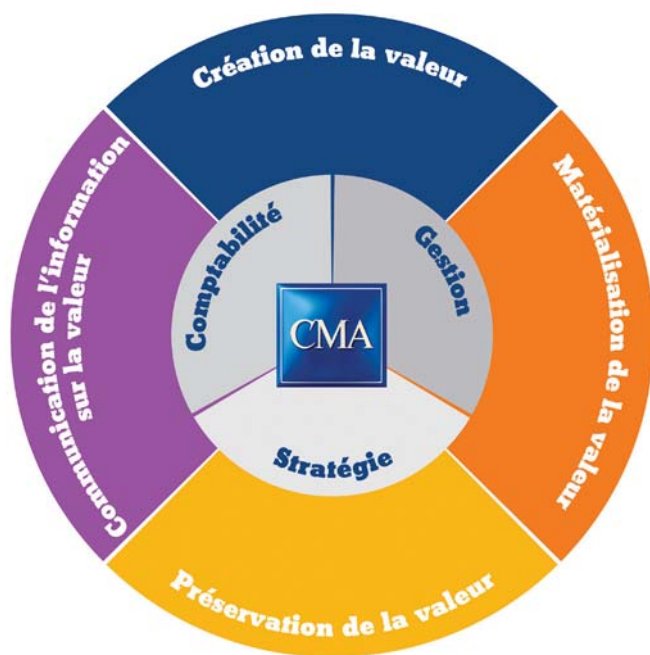
Financière
Sun Life

La grille de compétences des CMA simplifiée

Comprendre le cadre conceptuel CMA

Gérez votre carrière à l'aide de la grille pour voir où vous en êtes et où vous aimeriez aller.

Par **Richard Fontaine**, FCMA



La grille de compétences contribue à guider les CMA dans leur cheminement de carrière. On l'utilise aussi pour élaborer le contenu des cours et des programmes préparatoires à l'admission et professionnels. Prévue pour soutenir la mise en œuvre de pratiques de gestion durables au sein de la profession, la grille repose sur trois piliers et se subdivise en rôles, en dimensions et en étapes de carrière.

Regroupant une centaine de compétences, la grille est exhaustive mais peut intimider. Afin de vous aider à vous y retrouver et de souligner les modifications apportées en 2011, nous en avons tiré les notions et les éléments essentiels. Un exemple de cheminement de carrière vous est également proposé pour mieux illustrer comment ces compétences s'inscrivent dans le parcours professionnel d'un CMA.

LE CYCLE DE LA VALEUR DURABLE

Les trois piliers – comptabilité, gestion et stratégie – servent d’assise à l’ensemble des compétences des CMA. Le cycle représente l’agencement de ces trois éléments dans un territoire d’exercice qui distingue le CMA des autres professionnels comptables.

La grille structure les compétences fondamentales du CMA en fonction de leur contribution à la production d’une valeur durable et les subdivise selon quatre rôles : création de la valeur, matérialisation de la valeur, préservation de la valeur et communication de l’information sur la valeur. Ces subdivisions correspondent à celles que préconisent les documents du comité PAIB (Professional Accountants in Business) de l’IFAC (International Federation of Accountants).

Les compétences habilitantes – comme le jugement, les habiletés à la communication, le leadership, le sens éthique, la résolution de problèmes et autres compétences personnelles générales acquises au fil de l’expérience – sont omniprésentes dans le cycle et constituent le pivot de l’arsenal de compétences permettant aux CMA d’atteindre l’excellence.

TROIS PILIERS, QUATRE RÔLES

Les CMA doivent faire preuve de compétence dans trois domaines principaux : la comptabilité, la gestion et la stratégie. Piliers de la grille de compétences, ils n’ont rien de hiérarchique et sont interdépendants, en théorie comme en pratique : « Leur intégration équilibrée est indispensable à la profession de comptable en management stratégique. »

Les CMA doivent maîtriser ces trois compétences primordiales s’ils veulent créer continuellement de la valeur pour leurs organisations (créer de la valeur durable au sens de la grille).

Pour conjuguer la comptabilité, la gestion et la stratégie, les compétences sont classées en fonction des quatre rôles que les CMA sont appelés à jouer dans l’exercice de la profession :

- création de la valeur
- matérialisation de la valeur
- préservation de la valeur
- communication de l’information sur la valeur

COMPÉTENCES HABILITANTES ET FONCTIONNELLES

Les CMA doivent déployer des compétences habilitantes et fonctionnelles dans chacun des quatre rôles.

Les **compétences habilitantes** sont les compétences personnelles (générales) communes aux quatre rôles :

- prise de décisions et résolution de problèmes
- leadership et dynamique de groupe
- professionnalisme et comportement éthique
- communication

Les **compétences fonctionnelles** regroupent les compétences techniques et varient selon les rôles. Ainsi, un CMA doit pouvoir installer et contrôler les processus de gestion des coûts ainsi qu’évaluer et gérer la performance de l’organisation. (Pour obtenir la liste complète, voir pages 24-25.)



TROIS PALIERS

Toutes les compétences de la grille s’inscrivent dans trois paliers correspondant à la progression professionnelle des CMA.

Acquisition de connaissances L’aspirant au titre de CMA doit acquérir des compétences avant d’être admis au programme CMA.

Compétence professionnelle Le candidat au titre de CMA acquiert des compétences au fil du programme CMA avant d’obtenir son titre de CMA.

Compétence avancée Après avoir obtenu son titre, le CMA doit acquérir des compétences avancées afin de poursuivre avec succès sa progression jusqu’aux échelons supérieurs de la direction ou vers la maîtrise d’un domaine particulier.

Richard Fontaine, FCMA, Ph. D., est vice-président du Comité de développement des compétences (CDC) de CMA Canada et enseigne la comptabilité de management à l’École de gestion de l’Université du Québec à Montréal. M. Fontaine a occupé des postes de haute direction dans diverses sociétés canadiennes, grandes et petites. L’auteur remercie Janet Pierce, vice-présidente des Programmes professionnels, CMA Ontario, pour son assistance dans l’élaboration du présent article.

ÉTUDE DE CAS

1. CRÉATION DE LA VALEUR
2. MATÉRIALISATION DE LA VALEUR
3. PRÉSERVATION DE LA VALEUR
4. COMMUNICATION DE L'INFORMATION SUR LA VALEUR

REMONTER LA CHAÎNE ALIMENTAIRE

Pour vous aider à comprendre la grille de compétences des CMA, nous vous présentons le cheminement de carrière de Julie, CMA, à l'emploi d'Aliments Itée, une petite entreprise canadienne qui fabrique et distribue des produits alimentaires. Julie a été invitée récemment à se joindre à un groupe de travail formé de cadres supérieurs et chargé de décider si l'entreprise doit prendre de l'expansion aux États-Unis.

LE CONTEXTE

Julie, qui travaille à Aliments Itée depuis cinq ans, est maintenant responsable du Service des finances. L'entreprise est prospère et exerce ses activités dans la plupart des provinces canadiennes. Afin de poursuivre son expansion, elle envisage de pénétrer le marché des États-Unis.

Titulaire du titre de CMA, Julie fait partie de la haute direction (en qualité de contrôleuse de l'entreprise). Elle est entrée à Aliments Itée durant ses études universitaires, au poste de commis aux comptes fournisseurs à temps partiel (palier de l'acquisition de connaissances dans la grille). Elle a été admise au programme CMA et promue au poste de contrôleuse adjointe (palier de la compétence professionnelle dans la grille). Julie a ensuite obtenu son titre de CMA et est devenue contrôleuse d'Aliments Itée, poste qui exige des compétences d'échelon supérieur (palier de la compétence avancée dans la grille).

1. CRÉATION DE LA VALEUR

La création de valeur est un rôle hautement stratégique pour un CMA. Julie participe aux réunions du conseil d'administration aux côtés des principaux décideurs afin de les aider à déterminer s'il est opportun pour l'entreprise de prendre de l'expansion aux États-Unis.

Julie doit comprendre les environnements interne et externe d'Aliments Itée. Elle doit aussi évaluer si l'expansion aux États-Unis respecte les énoncés de mission et de vision de l'entreprise et pouvoir calculer le rendement estimatif du capital investi dans ce projet d'expansion. Ces compétences, acquises durant ses études et appliquées en qualité de candidate au titre, puis peaufinées dans ses fonctions de contrôleuse, sont des exemples de compétences fonctionnelles (**rubrique 1.2.1 de la grille consultable à l'adresse www.cma-canada.org/grillecompetences**).

Julie doit collaborer efficacement avec l'équipe de direction et faire preuve de leadership et d'habiletés à la communication afin d'exposer ses arguments auprès des membres du conseil. Ce sont là des exemples de compétences habilitantes (**rubriques 1.1.1 à 1.1.4 de la grille**).

2. MATÉRIALISATION DE LA VALEUR

Aliments Itée ayant décidé de prendre de l'expansion aux États-Unis (un exemple de création de valeur), un plan stratégique doit être mis en œuvre. Julie doit faire appel à ses compétences personnelles et techniques pour déterminer comment s'acquitter de cette tâche.

Ainsi, Julie doit comprendre l'utilité des systèmes d'information de gestion et en doter l'entreprise afin de recueillir les informations provenant de tous les nouveaux distributeurs des États-Unis. De plus, elle doit établir et gérer une stratégie rentable en matière d'établissement des prix et de prix de cession interne (**compétences fonctionnelles 2.2.1 à 2.2.7**).

Julie devra ensuite travailler avec les cadres du Canada et des États-Unis et les guider afin d'assurer l'efficacité des opérations (**compétences habilitantes 2.1.1 à 2.1.4**).

3. PRÉSERVATION DE LA VALEUR

La décision d'expansion aux États-Unis ayant été prise et les systèmes de distribution étant établis, la valeur ainsi créée doit être préservée. Julie doit protéger l'entreprise contre les risques de change et l'entreprise doit instaurer des systèmes de contrôle interne pour assurer le transfert approprié des fonds provenant des distributeurs américains. Ces exemples illustrent les mesures que prendra Julie pour préserver la valeur (**compétences fonctionnelles 3.2.1 à 3.2.5**). Julie s'efforcera aussi de protéger la réputation d'Aliments Itée en mettant l'entreprise à l'abri de toute pratique commerciale contraire à l'éthique (**compétences habilitantes 3.1.1 à 3.1.4**).

4. COMMUNICATION DE L'INFORMATION SUR LA VALEUR

Le mandat de Julie consiste à rendre compte de la valeur à diverses parties prenantes. Cette fonction comptable concerne l'information financière et l'information de gestion. Julie présentera les résultats financiers de l'expansion sur le marché américain aux diverses parties prenantes : propriétaires, employés et clients (**compétences fonctionnelles 4.2.1 à 4.2.3**). Elle supervisera les principes directeurs en matière d'information financière et établira les principes directeurs en matière de communication des questions financières (**compétences habilitantes 4.1.1 à 4.1.4**).

La décision d'expansion aux États-Unis ayant été prise, mise en œuvre et soutenue, le cycle reprendra et Julie devra de nouveau créer de la valeur en prenant part à d'autres décisions stratégiques comme le lancement d'une nouvelle gamme de produits ou l'expansion en Europe. Les CMA refont constamment ce parcours menant de la création de valeur à la communication de l'information sur la valeur, en s'appuyant toujours sur les trois piliers que sont la comptabilité, la gestion et la stratégie. — R.F.

LA LISTE

LES COMPÉTENCES FONDAMENTALES DES CMA

Voici les compétences qu'exige le titre de CMA. Quelles sont celles que vous devez parfaire et celles dans lesquelles vous excellez? Pour en savoir plus sur les exigences de chaque palier, consultez la version intégrale du document sur le site de CMA Canada, www.cma-Canada.org/grillecompetences.

1 CRÉATION DE LA VALEUR

COMPÉTENCES HABILITANTES

- **Prise de décisions et résolution de problèmes**
- **Leadership et dynamique de groupe**
- **Professionalisme et comportement éthique**
- **Communication**

COMPÉTENCES FONCTIONNELLES

- Énoncés de mission, énoncés de vision et mandats – définition de la situation à laquelle aspire l'organisation et de la façon dont elle procurera de la valeur durable aux actionnaires, aux clients, aux employés et aux collectivités environnantes
 - Énoncés de mission, énoncés de vision et mandats
- Formulation de la stratégie – facilite la création de valeur durable conformément aux énoncés de mission et de vision
 - Analyse de l'environnement externe – détermination des circonstances externes ayant une incidence sur la

- capacité de l'organisation à atteindre les objectifs formulés
- Analyse de l'environnement interne – évaluation des capacités internes par rapport à celles que requiert l'atteinte des objectifs formulés par l'organisation
- Cycle de vie de l'organisation – analyse de la phase d'évolution de l'organisation selon des modèles reconnus
- Pratiques exemplaires du secteur d'activité en matière de formulation de la stratégie
- Stratégie pour les organismes sans but lucratif
- Stratégies d'entreprise, stratégies d'activité et stratégies fonctionnelles
- Proposition de valeur – définitions
- Proposition de valeur – information étayant la proposition de valeur
- Analyse de la proposition de valeur – analyse FFPM visant l'évaluation de l'efficacité d'une proposition de valeur
- Analyse des marchés – demande, habitudes d'achat, tendances du marché
- Positionnement du produit en fonction de la proposition de valeur
- Cycle de vie du produit – analyse des phases du cycle de vie du produit à l'aide de modèles reconnus
- Buts et objectifs en matière de produits d'exploitation
- Technologies de l'information à titre d'actif stratégique
- Nature de l'organisation à but lucratif – société par actions, société de personnes, coentreprise, fonds à revenu fixe
- Types d'investissements – investissement direct, externalisation, alliance stratégique, fusion, acquisition
- Fusions et acquisitions

2 MATÉRIALISATION DE LA VALEUR

COMPÉTENCES HABILITANTES

- **Prise de décisions et résolution de problèmes**
- **Leadership et dynamique de groupe**
- **Professionalisme et comportement éthique**
- **Communication**

COMPÉTENCES FONCTIONNELLES

- Mise en œuvre de la stratégie – coordination des ressources et des facteurs de succès de l'organisation afin d'en assurer la pérennité
 - Structure organisationnelle
 - Système de contrôle de gestion – principes directeurs, codes et lignes directrices coordonnant les activités aux objectifs

- stratégiques et aux valeurs de l'organisation
 - Pratiques exemplaires en ce qui a trait à la mise en œuvre de la stratégie, notamment la cartographie de la stratégie et l'orientation entrepreneuriale
 - Analyse des données – utilisation de tableurs, d'utilitaires de base de données, d'outils prévisionnels et d'outils d'information
 - Gestion des fichiers et documents
 - Gestion des technologies de l'information (TI)
 - Acquisition de technologies – options telles que les licences d'utilisation de logiciels, la location de matériel, l'externalisation, les logiciels-services (SaaS)
 - Gestion des ressources humaines
- **Gestion des coûts – maintien de l'utilisation efficace et efficiente des ressources organisationnelles grâce à l'application des outils et des systèmes appropriés**
 - Classement des coûts – fixes ou variables, directs ou indirects, et discrétionnaires
 - Coûts d'exploitation – coût des marchandises vendues, coût de la capacité et autres coûts liés aux charges continues
 - Systèmes d'établissement du coût de revient – méthodes telles que la comptabilité par activités, le coût de revient en production uniforme et continue, la répartition des coûts communs, la comptabilité par services et le coût de revient par commande
 - Techniques de gestion stratégique des coûts
 - **Planification, établissement de budgets, établissement de prévisions**
 - Budgets opérationnels et budgets des programmes – budgets de trésorerie, d'investissement, d'exploitation et autres
 - Sources de données budgétaires – prévisions des ventes, taux d'intérêt, taux de change, statistiques sectorielles et autres
 - Méthodes d'analyse des coûts – analyse de rentabilité, programmation linéaire, décision en situation d'incertitude, analyse de sensibilité et marge sur coûts variables
 - Écarts budgétaires
 - **Gestion des produits d'exploitation – gestion des flux de rentrées en ayant recours aux sources d'information internes et externes pour concrétiser la proposition de valeur retenue par l'organisation**
 - Combinaison de produits
 - Chaîne d'approvisionnement
 - Stratégies d'établissement des prix – établissement des prix en fonction de la valeur, du coût majoré, de la rétro-ingénierie et autres paramètres
 - Système de prix de cession interne
 - Stratégies de croissance
 - **Bénéfice net et gestion de la performance**
 - Méthodologies d'amélioration continue – outils liés aux processus permettant de

maximiser les extrants compte tenu des coûts, notamment la gestion intégrale de la qualité (GIQ), la gestion des processus d'entreprise et la production optimisée

- Prise de décisions en situation d'incertitude – analyse coût-volume-profit et analyse de sensibilité

• Mesure de la performance organisationnelle

- Pratiques exemplaires en matière de mesure de la performance
- Maximisation du profit durable et gestion de la capacité – outils tels que la programmation linéaire et la marge sur coûts variables par facteur contraignant
- Outils technologiques de mesure de la performance – tableurs, outils prévisionnels et utilitaires de base de données, applications de veille stratégique
- Cadres de référence en performance organisationnelle, dont le tableau de bord équilibré
- Centres de responsabilité – coûts, chiffre d'affaires, profit, investissement
- Indicateurs de performance non financiers

• Évaluation du rendement (performance individuelle) – recours aux programmes d'encouragement et aux régimes de rémunération pour assurer la coordination des buts individuels et organisationnels

- Programmes d'encouragement des cadres – primes, régime d'options sur actions, avantages indirects et autres
- Méthodes de rémunération des employés

3 PRÉSERVATION DE LA VALEUR

COMPÉTENCES HABILITANTES

- **Prise de décisions et résolution de problèmes**
- **Leadership et dynamique de groupe**
- **Professionalisme et comportement éthique**
- **Communication**

COMPÉTENCES FONCTIONNELLES

- **Contrôle interne – établissement et maintien des mécanismes liés aux processus qui font en sorte que l'organisation atteigne ses objectifs opérationnels et financiers et ses objectifs de conformité**
 - Enchaînement des processus – domaines fonctionnels tels que les ventes, les comptes fournisseurs, les comptes clients, la trésorerie, la séparation des tâches
 - Approbations et autorisations
 - Politiques de contrôle – relation entre les politiques de contrôle et la philosophie de l'organisation, les styles de direction, les

structures organisationnelles et l'environnement externe

- Mécanismes de contrôle – systèmes de suivi, évaluation de l'environnement, autorisations, principes directeurs en matière de notification

• Gestion du risque d'entreprise – détermine, évalue et atténue les risques stratégiques, opérationnels, financiers et éthiques, et les menaces à la durabilité

- Tolérance au risque
- Évaluation des risques
- Analyse des risques – analyse des risques au moyen de tableurs, d'utilitaires de base de données et d'outils prévisionnels afin de mettre en lumière et de quantifier les risques
- Risques liés à la technologie – sécurité, protection des renseignements personnels, qualité des données, compatibilité, continuité des activités
- Risques liés à la propriété intellectuelle
- Suivi des risques
- Atténuation des risques et réponse aux risques

• Gouvernance – surveillance générale des activités et des plans stratégiques de l'organisation en ce qui a trait à la conformité, à l'éthique, aux risques et à la durabilité

- Rôles et procédures de gouvernance
- Structures organisationnelles
- Conformité et éthique
- Questions relatives à la rémunération
- Gouvernance des organismes sans but lucratif
- Stratégie de responsabilité sociale

• Gestion des ressources financières – détermination des objectifs financiers et gestion des ressources financières

- Structure du capital – financement des actifs
- Sources de financement – public, privé, emprunt, capitaux propres
- Structure du capital – considérations fiscales
- Évaluation des actifs – valeur temporelle de l'argent, coût du capital et autres méthodes
- Évaluation des projets d'investissement – application de la méthode du choix des investissements, de la VAN, du TRI, du choix location-achat
- Immobilisations incorporelles
- Évaluation d'entreprise

• Gestion des risques financiers

- Répartition des bénéfices – dividendes, rachat d'actions
- Portefeuilles de placement et instruments financiers
- Gestion du fonds de roulement

• Professionalisme et comportement éthique

- Code de déontologie des CMA et comportement éthique
- Professionalisme

4 COMMUNICATION DE L'INFORMATION SUR LA VALEUR

COMPÉTENCES HABILITANTES

- **Prise de décisions et résolution de problèmes**
- **Leadership et dynamique de groupe**
- **Professionalisme et comportement éthique**
- **Communication**

COMPÉTENCES FONCTIONNELLES

• Comptabilité générale et établissement des états financiers

- Cycle comptable
- Bilan (état de la situation financière)
- État des résultats (compte de résultat)
- État des bénéfices non répartis
- État des flux de trésorerie (tableau des flux de trésorerie)
- Traitement d'éléments et d'opérations comptables particuliers
- Tendances actuelles et problèmes nouveaux relatifs à l'information financière
- Notes complémentaires
- Rapport de gestion – description des actifs à court terme (actifs courants), des contrats de location, des avantages, des installations, des activités de R-D et autres unités
- Information financière pour les organismes sans but lucratif et les organismes du secteur public
- Rôle de l'auditeur externe

• Analyse financière – évaluation de la performance et des risques grâce aux indicateurs étalons, à l'analyse de ratios, à l'analyse des tendances et à l'analyse comparative

- Cadre conceptuel
- Comptabilisation des produits et des subventions
- Analyse de ratios et analyse comparative sectorielle
- Analyse horizontale ou verticale et analyse comparative sectorielle
- Logiciels comptables – applications normalisées
- Information relative à la rentabilité

• Fiscalité

DOSSIER INNOVATION



[Bienvenue aux idées](#)

[saugrenues](#) P27

[Avez-vous le courage d'innover?](#) P29

[L'organisation du changement](#) P31

[L'innovation commence de l'intérieur](#) P33

[Pourquoi les entreprises canadiennes négligent-elles la R-D?](#) P34

Bienvenue aux idées saugrenues

QUI DIT INNOVATION DIT RISQUE SOCIAL

L'innovation n'est pas un heureux hasard. Elle se développe dans les entreprises qui accueillent les idées nouvelles et qui planifient en conséquence.

Par **Graham F. Scott**

«

C

haque fois que nous parlons d'innovateurs, nous parlons de risques », lance Malcolm Gladwell devant une salle bondée de CMA venus assister à la conférence BIGIDEAS 2011 de CMA Ontario. « Nous croyons que les innovateurs prennent des risques – des risques que d'autres refusent d'assumer, poursuit-il dans le cadre de son allocution sur la véritable nature de l'innovation. Or, sur un plan fondamental, c'est faux. »

L'auteur de l'ouvrage à succès *Le point de bascule* raconte ensuite l'histoire d'Ingvar Krampad, le fondateur d'IKEA, dont la première idée révolutionnaire a été de sabrer les coûts en laissant aux clients l'activité la plus coûteuse de la production : le montage des meubles.

Dans sa Suède natale, au riche passé artisanal, l'idée de Krampad était une véritable hérésie, mais elle allait permettre à IKEA d'offrir les meubles les plus abordables sur le marché. Plus tard, en quête d'économies supplémentaires, le géant suédois a déplacé une grande partie de sa production en Pologne, réduisant ses coûts de main-d'œuvre de 75 %. Les chiffres parlaient d'eux-mêmes, mais cela signifiait tout de même qu'Ingvar Krampad, l'un des capitalistes les plus prospères du XX^e siècle, allait transférer l'essentiel des

activités de son entreprise dans un pays qui, à l'époque, était communiste.

Alors, quels risques M. Krampad a-t-il pris? Sur le plan opérationnel, aucun, selon Malcolm Gladwell, puisque ces deux décisions ont produit immédiatement des économies substantielles. Toutefois, en tournant le dos à des siècles de tradition dans l'industrie suédoise du meuble, il a pris un risque sur le plan social.

« On remarque ce profil de risque chez un grand nombre d'entrepreneurs et d'innovateurs, ajoute M. Gladwell. Réfractaires aux risques opérationnels, ils sont disposés à prendre des risques sociaux, quitte à être considérés comme des parias et des illuminés. » Il est déjà difficile de trouver de nouvelles possibilités, selon lui, mais s'exposer à la dérision de tous « l'est plus que tout. Le besoin de reconnaissance sociale est, pour ainsi dire, inscrit dans nos gènes. »

Pour favoriser l'innovation, conclut Malcolm Gladwell, « nous devons créer des environnements où il est permis de prendre des risques, et même à passer pour un excentrique. »

SAISIR L'ÉTINCELLE

Plus facile à dire qu'à faire, évidemment. De nos jours, les entreprises savent qu'il

est important d'innover pour accroître leur productivité, pénétrer de nouveaux marchés, augmenter leur chiffre d'affaires, contrer la concurrence, etc. Mais par où commencer? L'innovation semble une force mystérieuse et difficile à définir, mais encore plus difficile à saisir et à exploiter.

Heureusement, nul besoin de s'appeler Ingvar Krampad pour instaurer un milieu de travail plus innovant ou acquérir de nouvelles habitudes qui vous aideront, vous et votre équipe, à travailler plus intelligemment.

« Il y a dans chacune de nos vies un aspect qui pourrait bénéficier d'un renouvellement », soutient Taimour Zaman, président du cabinet-conseil Access Group, l'un des trois cofondateurs du réseau en ligne One Million Acts of Innovation. Ce réseau est une tribune où les professionnels, les étudiants et les fonctionnaires peuvent partager leurs idées et leurs expériences novatrices. Son but : recueillir un million d'exemples illustrant comment des équipes et des gens innover dans leur travail, afin d'inspirer les autres et d'améliorer la compétitivité des entreprises canadiennes sur les marchés mondiaux.

« Tout s'appuie sur le réseautage », explique Ted Maulucci, chef du Service de

l'information de la société Tridel, autre cofondatrice du projet One Million Acts. « L'innovation peut naître d'une discussion entre deux personnes aux expériences différentes. » Ces entretiens apportent souvent un nouvel éclairage qui fait germer des idées nouvelles.

Les gestionnaires désireux de favoriser l'innovation y trouvent également des pistes de départ, précisent MM. Zaman et Maulucci. Une équipe diversifiée, composée de gens ayant des expériences de vie et des antécédents professionnels différents, est plus susceptible de faire jaillir ce genre d'étincelles. Il est donc important d'en tenir compte au moment de l'embauche. Le fait d'offrir des occasions de perfectionnement professionnel (en encourageant les employés à suivre des cours pour acquérir de nouvelles compétences ou en leur proposant une affectation temporaire dans un autre service, par exemple) peut produire un flux constant d'idées nouvelles qui est propice à l'innovation.

Évidemment, le changement peut être difficile. Pour être ouvert à de nouveaux points de vue et à de nouvelles idées, il faut nécessairement être prêt à remettre le statu quo en question. Il faut aussi être disposé à essayer des nouveautés, qui se soldent parfois par des échecs. Il est alors facile de tomber dans le piège du ressentiment et de la défensive. Il y a en outre des aspects pratiques à prendre en considération. Par exemple, des tâches très techniques requièrent parfois une équipe ciblée et plus homogène, de sorte qu'une formation ou une affectation temporaire peuvent nuire au bon fonctionnement.

« Il doit être clair que si vous acceptez une affectation temporaire, vous pourrez reprendre votre place sans compromettre votre carrière », fait valoir Tom Lawrence, directeur du CMA Centre for Strategic Change and Performance de la Beedie School of Business à l'Université Simon Fraser. Il ne faut jamais perdre de vue que l'innovation est un investissement à long terme. Même

si vos choix vous donnent des maux de tête aujourd'hui, peut-être se révéleront-ils rentables demain.

Toutes ces mesures amélioreront vos chances de faire germer des idées novatrices, mais si vous êtes incapables de les récolter, à quoi bon?

ING Direct Canada a créé son propre système, Orange Spark, pour recueillir les nouvelles idées et les communiquer au sein de l'entreprise. Ce portail Web interne permet à l'employé de soumettre une idée, de donner son avis sur les idées proposées et de lire un blogue interne sur les innovations dont il est question dans les actualités.

« *Il y a dans chacune de nos vies un aspect qui pourrait bénéficier d'un renouvellement.* »

« Les idées peuvent venir de n'importe qui et de n'importe où au sein de l'organisation, et à n'importe quel moment », explique Brenda Rideout, directrice en chef du marketing et responsable des technologies de l'information à ING Direct. « Dans notre portail, les employés peuvent exprimer leurs idées sans se censurer. Ils proposent une idée, et leurs collègues sont invités à voter. »

Un « parrain » veille à la mise en œuvre des meilleures idées. Orange Spark est à l'origine de dizaines d'améliorations au sein d'ING. Même des idées simples peuvent avoir une grande portée. Par exemple, un employé a proposé de remplacer les cartes bancaires traditionnelles par des cartes de format vertical, car

les cartes à puce sont insérées à la verticale dans les nouveaux lecteurs.

D'autres idées sont toutefois plus complexes. Quand ING planifiait le lancement de son nouveau compte-chèques ENTR@IN en 2011, un employé a suggéré d'évaluer l'expérience client auprès d'un petit groupe de clients pour éliminer les pépins avant le lancement national. Dix mille clients ont mis le service à l'essai pendant six mois. Leurs commentaires ont permis de régler des problèmes comme la taille du chéquier et le fonctionnement du système de paiement de factures en ligne.

Cette période d'essai n'a pas été vaine : dans le cadre d'un sondage effectué auprès des consommateurs, le compte ENTR@IN a été désigné Produit de l'année 2011 dans la catégorie des services financiers. De plus, Orange Spark plaît aux employés, puisque 84 % d'entre eux y ont contribué en 2011. « Orange Spark est un outil de mobilisation très puissant », affirme Brenda Rideout.

UN TRAVAIL D'ÉQUIPE

S'il y a une leçon à retenir, selon Tom Lawrence, c'est que l'innovation est un sport d'équipe – c'est très rarement le fait d'une seule personne.

« Le stéréotype de l'inventeur qui a des idées de génie est à mille lieues de la réalité, estime-t-il. Même les inventions les plus célèbres que l'on attribue à une seule personne – l'ampoule électrique d'Edison, par exemple – sont en fait le fruit de la collaboration ou d'une compétition entre des groupes et des réseaux de personnes. »

L'innovation se joue dans le paradoxe – la créativité naît du chaos apparent – c'est-à-dire dans une dynamique structurée où règnent la communication et la collaboration. Elle se développe dans un climat de confiance et de respect mutuel où la prise de risques est encouragée et où chacun est vecteur d'apprentissage pour l'autre, même si ses idées sont saugrenues. ■

.....
Graham F. Scott est rédacteur pigiste et rédacteur en chef à Toronto (www.gfscott.com).



Avez-vous le courage d'innover?

LE POINT DE VUE D'UN MENTOR

Un leader est en vous, allez le chercher pour diriger.

Par **Stephen Shannan**

Si je tombe encore sur un article dénigrant la productivité et l'innovation au Canada, je vais hurler.

Les ouvrages qui ont fait l'apologie de notre réticence et de notre incapacité à innover ne manquent pas. Les statistiques ont été épluchées et analysées. Mais en définitive, à quoi cela a-t-il servi?

Au mieux, ces conclusions nous confortent dans notre immobilisme : nous ne sommes pas seuls dans notre cas.

Voilà qui obscurcit également notre perception de la réalité. Si nos entreprises n'innovent pas, c'est probablement que la médiocrité règne. Si nous n'améliorons pas notre productivité, il est possible que nous nous dirigeons dans l'autre direction, pour finir par fermer boutique.

Mes collègues et moi constatons un excès de confiance en l'avenir. Certains sont tellement occupés à se féliciter d'avoir traversé la récente crise financière qu'ils en oublient de se préparer à la suivante.

LE COURAGE DE SE DÉMARQUER

L'innovation prend du courage. Qui peut blâmer le chef d'entreprise typique d'être un peu hésitant? Le courage ne vient pas du diplôme en administration des affaires, il naît de la passion et du désir ardent de se démarquer.

Les entreprises canadiennes sont obnubilées par l'analyse comparative et les « pratiques exemplaires ». Mais on ne réalise pas que la poursuite de telles normes permet seulement de rattraper le retard accusé par rapport aux vrais leaders, qui ont innové et sont en tête de peloton.

Bien entendu, le gestionnaire typique songeant à innover soumet son idée à un comité. (S'agit-il d'une idée gagnante? La haute direction et le personnel l'adopteront-ils? Est-elle sans incidence sur le chiffre d'affaires et exempte de risques?)

Immanquablement, au moins l'une des réponses sera négative. Il est beaucoup plus sûr et plus sécurisant d'investir dans l'amélioration de processus reconnus, de faire des ajouts à un ancien système ou de modifier légèrement un vieux modèle d'affaires qui a probablement fait son temps depuis belle lurette.

Voilà le nœud du problème. Le Canada n'éprouve pas vraiment de difficulté à innover. Riche de sa diversité, il regorge de créativité et de passion. Il n'y a pas de crise de confiance. La plupart des gens d'affaires savent que nous sommes en meilleure position que bien d'autres pays développés.

Par contre, le leadership, lui, traverse indéniablement une crise.

De toute évidence, ils sont trop rares, parmi les dirigeants qui font fonctionner notre économie, ceux et celles qui ont le courage et l'audace de foncer et d'assumer

pleinement leur rôle de leader. Tout bien considéré, les entreprises canadiennes ne doivent pas avoir peur d'assumer leur leadership, de regarder la réalité sous toutes ses faces en évitant de l'occulter et de se positionner solidement pour l'avenir, sinon elles sont condamnées à périr, voire à disparaître.

SUSCITER L'INNOVATION

Dans mon travail de mentorat auprès de cadres, j'ai remarqué que les leaders authentiques se caractérisent par les compétences suivantes.

L'entregent

Un vrai leader s'intéresse aux désirs et aux besoins de ses employés. Ce leader ne vise pas à être intéressant, mais il manifeste un intérêt authentique. Il sait qu'il doit obtenir l'engagement de ses employés pour qu'ils innover. Et l'engagement débute entre le gestionnaire et ses employés.

L'intérêt pour les clients

Trop souvent, c'est l'aspect transactionnel qui prime et non l'écoute des besoins des clients. Les représentants sont souvent plus intéressés à conclure une vente qu'à écouter leurs clients afin de savoir comment les impressionner. Le leader, lui, écoute attentivement.

La collaboration, le moteur de l'innovation

Le leader porte attention au langage que l'on utilise dans l'entreprise. Y a-t-il une propension à utiliser « je » et « moi », plutôt que « nous » et « notre »? Le langage éclaire sur la culture d'une entreprise. Lorsque « je » et « moi » font place à « nous » et à « notre », on fait un pas vers l'avenir.

Un vrai chef, c'est une personne ordinaire qui a l'audace d'affronter l'avenir.

L'empressement à mettre des idées en avant

Le leader incite ses équipes à discuter des façons d'améliorer le milieu de travail. Il leur demande ensuite de trouver des façons d'intégrer l'initiative et l'innovation à la culture, aux systèmes, aux politiques et aux procédures.

Le soutien et les encouragements

Le leader authentique reconnaît les accomplissements et l'apprentissage, comprend que les échecs sont de précieuses occasions d'apprentissage et crée des environnements où le responsable d'un échec n'est pas discrédité.

Si vous ne voulez pas vous contenter de survivre et si vous visez la réussite de votre personnel et de votre entreprise, il vous faut quitter votre zone de confort et montrer la voie. Un vrai chef, c'est une personne ordinaire qui a l'audace d'affronter l'avenir. ■

Stephen Shannan est mentor auprès de cadres à *Coaching for Action Inc.*



Par **Graham F. Scott**



FAIRE UNE DÉCLARATION PUBLIQUE

Faites de l'innovation un objectif explicite – par écrit. Vos employés et vos collègues doivent savoir que les idées nouvelles et risquées seront bien accueillies. « Prenez une résolution et faites-le savoir à votre entourage, explique Taimour Zaman, président du cabinet-conseil Access Group. L'idée fait ainsi son chemin dans votre réseau. »

PRÉVOIR UN SYSTÈME POUR RECUEILLIR LES IDÉES

Les membres de l'équipe doivent disposer d'un mécanisme d'échange des idées pour que l'essentielle interaction fructueuse puisse se produire. « Il faut absolument disposer d'un creuset d'idées pour obtenir une innovation cumulative ou évolutive », estime Brenda Rideout, directrice en chef du marketing et responsable des technologies de l'information à ING Direct. Il existe des logiciels d'aide à l'innovation similaires à la plateforme Orange Spark d'ING, mais une simple boîte à suggestions peut faire l'affaire. Mais n'oubliez pas : ce moyen fonctionne uniquement si vous lisez les suggestions et en discutez.

BÂTIR UNE ÉQUIPE DIVERSIFIÉE

Dans ce contexte, il n'est pas nécessairement question de diversité de races ou de représentation des deux sexes, aussi important cela soit-il. L'objectif est plutôt de réunir des gens provenant d'horizons variés. « Une telle équipe est plus susceptible de proposer un éventail plus large d'idées sortant des sentiers battus », explique Tom Lawrence, directeur du CMA Centre for Strategic Change and Performance de la Beedie School of Business à l'Université Simon Fraser.

PARLER À DES ÉTRANGERS

Interagissez avec des gens de votre domaine, certes, mais également avec des gens en dehors de votre sphère. Ne vous souciez pas trop d'avoir un but précis. Vous devez plutôt sortir de votre bureau et apprendre de nouvelles choses sans savoir en quoi elles vous seront utiles. « Les liens favorisent l'innovation, selon Ted Maulucci, chef du Service de l'information à Tridel. Et ce n'est pas en restant à votre bureau que vous créez des liens. »



L'organisation du changement

QUATRE STRATÉGIES POUR SUSCITER L'INNOVATION

Quel que soit son visage, différenciation, positionnement, percée commerciale, ou technologie de rupture, servez-vous de l'innovation pour faire avancer votre organisation. Par Kirby Wright

Magazines spécialisés, groupes de réflexion et observateurs du monde des affaires sont formels : l'innovation est indispensable à l'essor d'une entreprise, mais trop peu d'efforts y sont consacrés. Les documents d'orientation attribuent à l'innovation un rôle clé dans la productivité, sans toutefois indiquer comment les entreprises pourraient innover avec plus d'efficacité. Que l'on parle de technologies de l'information, de commercialisation de la recherche, de nouvelle économie ou de nouvelles techniques de mise en marché, le mot « innovation » revient sans cesse. Or, on décrit rarement comment les gestionnaires peuvent la susciter.

Les gestionnaires doivent savoir que l'innovation a des conséquences stratégiques et opérationnelles dans une organisation ou dans un groupe d'organisations collaborant de diverses façons. Si l'on veut guider les organisations dans ce domaine, il est utile d'aborder la notion sous un angle différent et de miser sur leurs capacités existantes.

En réalité, toutes les organisations – entreprises ou organismes sans but lucratif – se livrent constamment à une foule d'activités axées sur le changement. Pour faire progresser leur entreprise, les

gestionnaires doivent comprendre comment se servir de chacun des visages de l'innovation, différenciation, positionnement, percée commerciale, ou technologie de rupture.

UNE AFFAIRE DE CHANGEMENT

L'innovation suppose un processus systématique et bien géré, exigeant une planification et une réalisation minutieuses, affirme le gourou du management Peter Drucker. Pourtant, la plupart des innovations surviennent en situation d'incertitude et d'ambiguïté.

Concevoir l'innovation comme un processus de changement organisé modifie la perspective. Les organisations sont perpétuellement engagées dans diverses activités qui ont pour effet de changer les produits, les services, les processus, les stratégies, les systèmes ou même l'organisation entière.

Dans les ateliers ou les bureaux, les gestionnaires et le personnel adaptent sans cesse leurs méthodes de travail – parfois en improvisant, parfois de manière planifiée.

L'un des défis que doit relever l'entreprise consiste à aller au-delà des projets d'innovation ponctuels pour lui permettre de se doter de capacités

d'exploiter systématiquement et continuellement des occasions d'innover.

Cette nouvelle perspective permet aux gestionnaires de constater que l'innovation n'est pas un processus mystérieux réservé à quelques rares chefs de file, mais plutôt un exercice continu à la portée de toutes les organisations. Et il est essentiel de savoir que l'innovation peut revêtir différents visages, chacun exigeant des méthodes et des compétences particulières.

LES QUATRE VISAGES DE L'INNOVATION

À chacun des quatre visages de l'innovation correspond une stratégie de gestion distincte.

La différenciation consiste dans des améliorations à petits pas réguliers des produits, des services ou des processus. Ces changements se produisent dans toutes les organisations. Qu'il s'agisse de solutions destinées à faciliter la tâche des employés ou de processus structurés (basés sur des techniques comme l'optimisation ou la méthode Six Sigma) visant à accroître l'efficacité ou à améliorer les produits ou services, la différenciation touche les produits et services offerts aux clients et aux groupes d'utilisateurs existants.

CRÉEZ VOTRE PORTEFEUILLE D'INNOVATIONS

Les **quatre visages de l'innovation** servent de base à la prise de décisions stratégiques.

Outre des méthodes de gestion particulières, elles exigent des ressources, des efforts et une attention de nature différente.

S'il est vrai qu'une organisation peut mener

de front de multiples projets d'innovation par la différenciation, la réalisation simultanée de plusieurs projets de percée commerciale ou de technologie de rupture est beaucoup plus difficile.

Les cadres supérieurs doivent être au courant des projets d'innovation de toute nature qui sont envisagés ou en cours de

réalisation au sein de l'organisation. Pourquoi ne pas concevoir un système de gestion de portefeuille d'innovations pour votre organisation? Il pourrait comporter une filière de possibilités et prévoir des processus décisionnels en matière d'innovation et des pratiques de gestion des projets d'innovation.

Ces améliorations ont souvent pour but de bonifier le produit ou le service, d'en simplifier l'utilisation et d'en réduire le prix. Clayton Christensen, éminent chercheur de Harvard dans ce domaine, qualifie ces innovations par la différenciation parce qu'elles visent à maintenir la part de marché de l'organisation.

Pour gérer la différenciation, il faut être capable d'évaluer et d'améliorer les processus. Les gestionnaires doivent examiner sans cesse les marchés et les concurrents, sonder la clientèle, intégrer les observations des employés de première ligne aux processus de travail et encourager les équipes responsables à perfectionner constamment les produits et services existants.

La différenciation mise en œuvre – Les appareils photonumériques sont passés de sept à dix mégapixels et sont désormais dotés de stabilisateurs d'image et de dispositifs anti-yeux rouges. Même si ces changements font appel à de nouvelles technologies, ils ne modifient le produit existant que de façon marginale.

Le positionnement accroît l'intérêt pour le produit ou service, sa notoriété et sa consommation grâce à des stratégies de marketing créatives – mettant notamment à profit les médias sociaux et les stratégies de conditionnement, de publicité et de prix – en vue d'augmenter la part de marché.

Ces innovations sont utiles dans tous les secteurs. Un organisme gouvernemental ou bénévole peut chercher à mieux sensibiliser les utilisateurs à un programme communautaire, tandis qu'une entreprise peut lancer une nouvelle campagne pour stimuler les ventes d'un produit.

Ce ne sont pas des innovations au sens classique du terme. Cependant, les produits et services bien établis mais sous-utilisés bénéficient invariablement de l'attention et des efforts supplémentaires découlant d'un positionnement créatif.

Pour gérer le positionnement, il faut concevoir des campagnes créatives, mettre sur pied des projets de marketing efficaces et recueillir les commentaires des clients

au moyen d'un éventail de tactiques de mobilisation des clients et des utilisateurs.

Le positionnement mis en œuvre – L'homme Old Spice est un exemple de campagne publicitaire vidéo en ligne qui crée la croissance rapide d'un produit d'une marque établie de longue date.

La percée commerciale donne lieu à un important recadrage des marchés et des secteurs existants. Ce type de changement planifié a pour but la réalisation d'améliorations d'envergure. Il entraîne un profond bouleversement au sein de l'organisation et sur le marché. Les percées commerciales comportent généralement plusieurs éléments. Les transformations de cette nature sont difficiles et présentent des risques; leur succès n'est pas assuré.

Pour gérer la percée commerciale, il faut élaborer des systèmes permettant de cerner et d'évaluer les idées, de lier les efforts d'innovation à la gestion stratégique, de répartir les ressources, de créer des structures de soutien pour les équipes d'innovation et d'instaurer des processus de contrôle de gestion afin de gérer les projets, d'atténuer les risques et d'étayer la mise en œuvre. Un appui ferme des dirigeants est indispensable.

La percée commerciale mise en œuvre – Quand les Nikon, Canon et autres ont lancé les technologies numériques révolutionnaires et les ont rapidement perfectionnées, même les mordus de la photographie se sont convertis au numérique.

La technologie de rupture va au-delà des percées commerciales et ouvre de nouveaux territoires. Clayton Christensen, professeur à la Harvard Business School, est le premier à avoir défini cette notion. Il avait remarqué que certaines innovations étaient issues de la technologie de rupture, puisqu'elles débouchaient sur des produits ou services moins onéreux, plus simples, plus faciles à utiliser et destinés aux non-consommateurs. Ces produits et services étaient en outre ignorés des principaux concurrents sur le marché.

Avec le temps, la technologie de rupture

ajoute de nouvelles caractéristiques aux produits ou services et maintient des prix beaucoup plus bas que ceux de la concurrence, bousculant les fournisseurs bien établis. Leur succès est tributaire du recours à des technologies habilitantes et de l'adoption de modèles d'affaires différents. Leur évolution a d'importantes répercussions sur le marché et, de ce fait, provoque souvent la chute de chefs de file.

Pour gérer la technologie de rupture, il faut un nouvel état d'esprit et de nouvelles compétences. Ces innovations sont rares et, compte tenu du défi que suppose l'élaboration de produits et de services entièrement nouveaux, elles sont forcément risquées. Repérer une technologie de rupture potentielle est à la fois un art et une science. Les organisations ont de plus en plus recours à des méthodes de réflexion conceptuelle pour élaborer ces innovations, qui exigent une profonde connaissance du comportement et des besoins des utilisateurs, l'assimilation des renseignements tirés de cas analogues et l'utilisation du prototypage rapide pour mettre au point et tester les nouveaux produits.

La technologie de rupture mise en œuvre – À ses débuts, Amazon a opéré une rupture sur le marché des librairies traditionnelles et continue de changer le paysage du marché de détail du tout au tout.

L'innovation contribue à la croissance des organisations, elle contribue à les faire réagir au changement et à prospérer. Même si elles s'organisent toutes en vue du changement, certaines y parviennent mieux que d'autres. La capacité de mettre en œuvre diverses formes d'innovation est indispensable au succès d'une organisation. ■

Kirby Wright, Ph. D., est administrateur de la Fondation de recherche du Canada et président du cabinet de consultation et de recherche appliquée Knowledge Resources, situé à Edmonton. Son travail porte plus précisément sur l'apprentissage professionnel, la gestion du savoir et l'innovation organisationnelle.



L'innovation commence de l'intérieur

UNE ÉTUDE DÉVOILE LA CLÉ D'UN RENDEMENT FINANCIER SUPÉRIEUR

La culture d'entreprise doit optimiser

l'investissement en R-D. Par **Sharon Aschaiek**

La réussite d'une entreprise repose moins sur ses investissements dans la recherche – développement (R-D) que sur le soutien à l'innovation qu'offrent sa culture et son exploitation.

C'est la conclusion que tire le cabinet-conseil américain d'envergure mondiale Booz & Company dans une analyse de la corrélation entre les dépenses en R-D et le rendement financier des entreprises parue dans *Why Culture Is Key*, sa septième étude annuelle Global Innovation 1000.

Près de 600 entreprises innovatrices de tous secteurs et tailles ont participé à ce sondage à l'échelle mondiale. Il met en lumière l'influence déterminante sur les résultats financiers de la relation étroite entre les stratégies globales d'une entreprise et sa culture de promotion de l'innovation.

Or, bien des entreprises éprouvent des difficultés à cet égard. Plus du tiers (36 %) ont déclaré que leurs stratégies générales intégraient mal l'innovation et près de la moitié (47 %) ont avoué que leur culture n'appuyait pas de programmes innovateurs. Un cinquième (20 %) ont indiqué ne pas avoir de stratégie d'innovation bien définie.

Voici un résumé de l'étude.

TROIS STRATÉGIES D'INNOVATION

Booz & Company a cerné trois stratégies d'innovation fondamentales et a examiné comment chacune s'harmonisait avec les objectifs organisationnels. Qu'en est-il de votre entreprise?

STRATÉGIE AXÉE SUR LE CLIENT

Apple, 3M et GE font partie de cette catégorie.

- Ces entreprises consultent souvent leur clientèle actuelle et potentielle pour créer de nouveaux produits ou services pouvant répondre à des besoins explicites ou implicites.
- Elles excellent à créer des produits jouissant d'un net avantage sur le marché.
- Elles visent à être les premières à offrir un nouveau produit ou service.
- Elles font connaître leur programme d'innovation à tous les échelons de l'entreprise.
- Elles sont ouvertes aux nouvelles idées de clients, de fournisseurs, de concurrents ou d'intervenants d'autres secteurs.

STRATÉGIE AXÉE SUR LE MARCHÉ

Samsung, Visteon (fabricant de pièces

d'automobile) et Parker Hannifin (fabricant de composants industrielles) appartiennent à cette catégorie.

- Elles surveillent de près leurs clients et leurs concurrents, mais sont plus prudentes.
- Elles privilégient surtout l'introduction d'innovations graduelles dans leurs produits et services.
- Leurs produits sont adaptés aux marchés locaux.
- Elles ne prennent généralement guère de temps à commercialiser un nouveau produit.
- Leur culture favorise la collaboration entre les fonctions et les régions.

STRATÉGIE AXÉE SUR LA TECHNOLOGIE

Dans cette catégorie figurent Google, Siemens et HP.

- Ces entreprises connaissent très bien les technologies et les tendances émergentes.
- Leurs compétences technologiques déterminent dans quels domaines elles innoveront.
- Leurs investissements en R-D produisent autant des avancées révolutionnaires que des changements graduels.
- Elles cherchent souvent à combler un



besoin implicite de la clientèle grâce à une nouveauté technologique.

- Elles privilégient le développement de produits peu coûteux.

Les chercheurs ont constaté que la stratégie axée sur la technologie est la plus fréquemment employée dans le monde, mais que celle axée sur les besoins de la clientèle conduit plus souvent à la réussite financière : les organisations qui l'ont adoptée sont plus nombreuses à s'être dotées d'une culture qui soutient l'innovation et à resserrer la relation entre celle-ci et leurs stratégies globales. Elles se démarquent ainsi sur le plan financier. La croissance de leur valeur et de leur bénéfice serait respectivement, de 30 % et de 17 % supérieure.

STIMULEZ VOTRE CAPACITÉ D'INNOVER

Pour convertir ses investissements en R-D en résultats sur le marché et en performance financière supérieure à long terme, votre entreprise aurait intérêt à créer des liens plus étroits entre la stratégie, la culture et l'innovation. Voici comment y arriver :

- Dotez-vous d'une stratégie d'innovation bien structurée et faites-la connaître dans toute l'organisation.
- Rapprochez vos leaders techniques de la haute direction et donnez-leur une place réelle au comité de direction.
- Faites en sorte que votre programme d'innovation se concrétise.
- Dressez une courte liste des compétences qui vous permettront d'appliquer votre programme d'innovation.

Pour les résultats complets de l'étude, voir le site www.booz.com; entrer « 2011 Global Innovation » comme critère de recherche. ■

Sharon Aschaiek est rédactrice indépendante à Toronto. Voir www.cocoamedia.ca.

Pourquoi les entreprises canadiennes négligent-elles la R-D?

IL FAUT PROMOUVOIR L'INNOVATION À TOUS LES ÉCHELONS.

Un groupe d'experts recommande le changement.

Par **John Lorinc**

L'an dernier, le gouvernement conservateur de Stephen Harper a décidé de revoir de fond en comble son budget de R-D de 5 milliards de dollars; une fois encore, les autorités voulaient déterminer pourquoi, dans un pays aussi riche que le Canada, il était si difficile d'inventer quelque chose, de faire breveter de nouveaux processus ou de profiter de ces innovations.

Contrairement à nos petits et grands partenaires commerciaux, nous accusons depuis longtemps un retard dans la R-D. Résultat : une productivité de la main-d'œuvre qui stagne et une certaine vulnérabilité dans les secteurs fortement axés sur la recherche comme les produits pharmaceutiques et la technologie numérique. Bien sûr, nous pouvons compter sur Waterloo. Mais nos entreprises ne consacrent à la R-D que 1 % du PIB, loin derrière Israël, la Finlande, la Corée, etc.

Et si le problème n'était pas dû aux

causes habituelles, soit nos ressources naturelles abondantes, une économie de succursales et la frilosité de nos investisseurs?

Le groupe d'experts chargé de cet examen a appris que l'on peut surtout blâmer le crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental (le crédit à la RS-DE), qui remet environ 3,5 milliards de dollars en aide indirecte à plus de 25 000 entreprises canadiennes de toutes tailles.

Le groupe recommande de réduire ce crédit, de le rendre plus simple à obtenir et plus transparent, de sorte que la population canadienne soit assurée qu'il se traduit en innovation et en productivité. Il presse également le gouvernement conservateur de réinvestir toutes les sommes épargnées dans d'autres programmes de R-D.

Le premier ministre a laissé entendre qu'il compte remanier le crédit à la RS-DE au dépôt des prévisions budgétaires du

printemps prochain. Mais les conservateurs sauront-ils faire bon usage des surplus ainsi créés au lieu de simplement les verser dans le fonds d'administration générale?

UN RAPPORT SUR L'INNOVATION AU CANADA

Le rapport, intitulé *Innovation Canada : Le pouvoir d'agir*, fait une critique sévère du crédit d'impôt institué il y a plus de trente ans. En voici quelques conclusions :

- **Bon nombre de propriétaires d'entreprise estiment, dans un sondage, que le crédit à la RS-DE encourage les dépenses innovatrices, ce qui n'est guère surprenant, puisqu'il consiste en subventions à hauteur de 35 % pour les dépenses admissibles. Mais une bonne proportion de répondants estiment le programme trop « lourd »; sa complexité les oblige même à faire appel à des consultants pour remplir les formalités. Au final, une partie des 3,5 milliards de dollars – on ne sait pas exactement combien – va à des honoraires conditionnels pour l'embauche de consultants au lieu d'être investie dans la R-D. Les entreprises du sondage se sont dites bien plus satisfaites des différents programmes fédéraux qui comportent un investissement direct dans la R-D, comme le Programme d'aide à la recherche industrielle.**

- **Malgré l'ampleur du manque à gagner fiscal, Ottawa ne sait pas vraiment, selon les auteurs, si le crédit à la RS-DE produit un bénéfice net (soit l'avancement de l'innovation et de l'investissement des entreprises dans la R-D au Canada). L'Agence du revenu du Canada, responsable de l'administration du crédit, a fait une analyse de rentabilité en 2007, mais le groupe d'experts met les conclusions de cette étude en doute, soulignant que les hypothèses utilisées étaient donnent lieu à des « erreurs d'évaluation considérables ».**

La constatation la plus intéressante du groupe d'experts traite cependant de la manière dont les autres membres de l'OCDE assurent un équilibre entre les investissements directs et indirects dans la R-D. Les pays qui offrent l'aide fiscale la plus légère – la Finlande, la Suède et les États-Unis – affichent généralement le taux le plus élevé d'activités de R-D dans les entreprises. Là où le régime fiscal est généreux – notamment l'Espagne, la France et le Canada – le secteur privé accuse un retard sur le plan de l'innovation.

La conclusion inéluctable encouragera bien des PME : les crédits fiscaux comme le crédit à la RS-DE, par rapport à des investissements directs (subventions), se traduisent moins souvent en projets

innovateurs stratégiquement ciblés et orientés vers les résultats.

Voilà qui ne cadre pas avec certains principes des partisans du libre marché, à savoir que ce sont les propriétaires d'entreprise et les scientifiques, plutôt que les bureaucrates, qui savent le mieux stimuler l'innovation et en commercialiser le résultat, et que le gouvernement ne devrait pas s'employer à choisir des gagnants. Néanmoins, c'est justement ce qu'il fait dans des pays qui sont passionnés d'innovation, comme la Finlande et Israël.

Ne devrions-nous pas les imiter? ■

.....
John Lorinc, journaliste de Toronto, signe régulièrement des articles sur les affaires et la politique dans *The Globe and Mail*, *The Walrus* et d'autres publications.

CMA magazine rejoint un lectorat de plus de 55 000 personnes du secteur de la comptabilité de management.

Pour réserver un espace publicitaire, adressez-vous à :

Martin White
416 726-7435
marty.white@sympatico.ca

Gwen Dunant
416 778-4954
gwendunant@rogers.com



Franchise de services de comptabilité, fiscalité et de paie.
Chef de file depuis 1966, avec 400 cabinets.

VOULEZ-VOUS DÉMARRER VOTRE PROPRE CABINET ?
Padgett vous offre une alternative rassurante aux défis que représente le démarrage de votre entreprise.

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

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

Pour information appelez 1-800-665-4520, poste 223, ou visitez www.smallbizpros.ca



Changement de caractère

Nouveaux noms de domaine de premier niveau

Des changements de plusieurs millions de dollars sur Internet en 2012

Par **David Street**

IL EST DÉSORMAIS POSSIBLE DE

terminer la désignation de premier niveau d'un domaine Internet par pratiquement tous les mots, peu importe la langue. Toute société qui respecte les exigences d'enregistrement et en paie les frais pourra dorénavant être propriétaire et exploitante de son propre domaine générique de premier niveau (gTLD).

À l'avenir, les sociétés Internet pourraient revendiquer des gTLD tels que .google et .facebook. D'autres grandes marques des secteurs plus traditionnels pourraient se prévaloir des domaines comme .timhortons, .disney, .coke, .ford et .rogers.

Ce changement majeur est passé pour ainsi dire inaperçu en ce début d'année.

En effet, Internet Corporation for Assigned Names and Numbers (ICANN) a commencé à accepter des demandes de nouveaux gTLD en janvier de cette année. L'ICANN n'a acquiescé à de telles demandes que deux fois auparavant, soit en 2000 et en 2004, mais ces changements étaient mineurs par rapport à ce qui s'en vient.

Ouverture des domaines de premier niveau

Le domaine de premier niveau est formé des lettres qui figurent à l'extrême droite du nom de domaine, par exemple, « .org » dans l'adresse www.cma-canada.org.

Il n'existe actuellement que 22 gTLD reconnus, dont .com, .org et .net. Il existe aussi 250 domaines de premier niveau de code de pays comme .ca, et 30 noms de domaine internationalisés qui incluent des caractères de langues étrangères. D'ici deux ou trois ans, le nombre des gTLD pourrait passer à 10 000.

Le processus de demande d'un nouveau gTLD ne ressemble aucunement à l'enregistrement rapide et peu coûteux d'un domaine de deuxième niveau, celui qui suit habituellement les lettres « www » et précède le domaine de premier niveau dans une adresse Web comme « cma-canada ».

Dans le cas des gTLD, le demandeur entend établir et exploiter un système de registre qui soutiendra le système de nom de domaine Internet. Si sa demande est acceptée, il exploitera une partie importante de l'infrastructure Internet. Les frais de demande s'établissent à 185 000 \$ US et les frais de renouvellement, à 25 000 \$ US par année. Le coût total de la demande et de l'établissement d'un nouveau gTLD se chiffrera vraisemblablement entre 700 000 \$ US et 1 000 000 \$ US.

À l'expiration du délai de demande initiale le 12 avril 2012, l'ICANN publiera une liste des demandeurs comportant des renseignements au sujet de chaque demande. Peu importe qu'elles aient ou

non présenté une demande et qu'il s'agisse de grandes ou de petites organisations, toutes les organisations qui misent sur la valorisation de la marque voudront examiner la liste des demandeurs initiaux pour déceler si l'un d'eux a demandé un nom qui contient sa marque ou sa marque de commerce, ou qui y ressemble beaucoup.

En cas de litige, les sociétés pourraient recourir aux procédures de règlement de différends déjà définies par l'ICANN, mais appliquées par des organismes indépendants de règlement des différends. (Le détail de ces procédures, le processus de demande et tous les autres aspects du nouveau programme de gTLD se trouvent à l'adresse www.icann.org). On prévoit qu'aucun des nouveaux gTLD ne sera utilisé avant novembre ou décembre 2012. Une fois traitées les demandes du premier groupe de demandeurs, il sera possible de demander de nouveaux gTLD, mais aucune date n'a encore été fixée.

Les avantages d'avoir son propre gTLD

Pour les sociétés qui obtiennent un domaine de premier niveau, la propriété et le contrôle exclusifs offriront de nombreuses possibilités de valorisation de la marque et de commercialisation.

Ces sociétés exerceront un contrôle complet sur les domaines de deuxième et troisième niveaux, qui sont les parties du nom de domaine figurant à gauche du domaine de premier niveau. En conséquence, on pourrait voir apparaître des adresses Web telles que « www.concours.coke » ou « www.déroulebord.timhortons ».

Aux termes des règles existantes, les domaines de deuxième niveau sont accordés à la plupart des gTLD en fonction du premier arrivé, premier servi. Une société qui acquiert un nouveau gTLD décidera à qui elle accordera des domaines de second et de troisième niveaux. Le propriétaire de « .marque », par exemple, peut choisir de ne pas accorder de domaines de second ou de troisième niveaux à des tiers et de n'utiliser les domaines que pour ses propres produits.

Ce nouveau processus devrait empêcher le cybersquattage et le typosquattage par des sociétés qui exploitent les faiblesses du système actuel en enregistrant des domaines de deuxième niveau sous forme de marque ou de marque de commerce appartenant à autrui.

Par exemple, dans le système actuel, la société qui a enregistré « *marque1.ca* » s'expose au risque qu'un cybersquatter enregistre « *marque1.com* ». Grâce au

nouveau système, c'est la société qui acquiert « .marque1 » comme nouveau gTLD qui décide qui peut utiliser, par exemple, « *chemise.marque1* », sans être un fabricant de chemises.

De même, un nouveau gTLD devrait réduire les litiges au sujet des noms de produit et des slogans faisant partie des enregistrements de noms de domaine. Être propriétaire de son propre gTLD peut aussi améliorer les résultats des moteurs de recherche et diriger les internautes sur son site.

Après consultation, l'ICANN a élaboré les règles d'élargissement des domaines. Mais, aux États-Unis, des associations professionnelles nationales et internationales se sont jointes à l'Association of National Advertisers pour s'opposer au nouveau programme de l'ICANN. À leur avis, le programme est trop coûteux et nuira aux propriétaires de marques parce qu'il exercera des pressions sur les entreprises, les consommateurs, les organismes de

bienfaisance et les organisations sans but lucratif, pour qu'ils achètent et protègent de nouveaux gTLD et peut-être des domaines de deuxième niveau.

L'ICANN a tenté de répondre à ces préoccupations au moyen d'un solide processus d'opposition afin d'éviter les demandes de gTLD à caractère « défensif ». L'ICANN a aussi créé un nouveau processus de règlement des différends consécutifs à l'approbation d'une demande.

Pour Internet, on se souviendra de 2012 comme l'année d'un changement historique. Cependant, les propriétaires de marques et de marques de commerce devront vérifier les nouveaux gTLD et être conscients des possibilités et menaces que crée ce programme. Les nouveaux domaines de premier niveau bouleverseront Internet d'une manière imprévisible. ■

.....
M^e David Street est associé du cabinet *Lerners LLP* où il exerce en droit des affaires.



La qualité est appréciée de tous

Assurez-vous que votre cabinet dispose des outils pour la mise en place d'un système de contrôle qualité efficace

Le *Manuel d'assurance de la qualité* de l'ICCA est une ressource exhaustive qui vise à aider les cabinets à se conformer aux normes canadiennes de contrôle qualité, ainsi qu'à concevoir et à élaborer leurs propres manuels de politiques et leurs propres systèmes de contrôle qualité.

Mis à jour pour tenir compte des changements découlant de la NCCQ 1 et de la NCA 220!

Visitez : boutiqueCA.ca/MAQ-CMA

boutiqueCA
■ ■ ■ ■ ■

Un grand joueur

Josée Roberge, CMA, joue dans la cour des grands.

Par **Jaclyn Law**

AVANT MÊME LA FIN DE SON SECONDAIRE, JOSÉE

Roberge sait qu'elle veut être comptable, un choix qu'elle estime judicieux. « Je voulais savoir comment maîtriser mes finances personnelles. »

En 1998, elle obtient un diplôme en comptabilité de HEC Montréal. Très intéressée par la fabrication, en particulier par l'établissement du coût d'un produit, elle s'inscrit au programme CMA de deux ans à HEC.

« C'est le feu de l'action qui m'allume, j'aime voir comment le cycle économique se traduit en données financières », explique-t-elle.

Neuf ans à l'emploi d'Imperial Tobacco, elle y gravit les échelons d'analyste à superviseure. Attirée par le marché florissant des produits de loisirs pour enfants et adultes, elle entre en 2008 chez Hasbro, leader mondial dans ce domaine, et y travaille depuis, à Longueuil (Québec).

Grâce à sa formation de CMA, la transition se fait en douceur. « Les processus comptables et d'affaires étant à peu près les mêmes, la nature de l'entreprise importe peu. » Responsable de la rentabilité de la marque, M^{me} Roberge produit les budgets, les prévisions, les rapports et les analyses.

« Je collabore avec le Marketing et les Ventes afin d'optimiser le portefeuille de produits. On dresse un état des résultats pour chacun d'eux, et les données à analyser sont nombreuses. Les centres de coûts sont mis à contribution pour mon évaluation des dépenses et je participe aussi à des projets d'amélioration des processus d'affaires. »

M^{me} Roberge reconnaît que sa formation de CMA l'aide également à prendre en compte les aspects non financiers de son travail. « Par exemple, pour améliorer un processus que plusieurs services emploient, il faut comprendre les répercussions sur tous les utilisateurs, sinon on risque de faire bien des mécontents. » ■

Jaclyn Law est rédactrice indépendante à Toronto.

Employeur : Hasbro Canada

Rôle : Chef, Planification et analyse financière

Conseil le plus précieux :

« Résumez et allez droit au but. Ne fournissez pas les menus détails à vos gestionnaires à moins qu'ils ne le demandent! »

Site Web :

www.hasbro.com/fr_CA/



Photographe: Yanick Déry



memberperks®

Accédez à *perks* en ligne, n'importe quand, de n'importe où.

CMA MemberPerks® fournit une liste croissante de réductions provenant de plus de 800 marques et d'entreprises locales sur une foule de produits, allant de billets à des repas, en passant par des chaussures et des voyages.



Voyez comment vous et votre famille pouvez commencer à économiser - chaque jour. Commencez, c'est facile !
Tout ce dont vous avez besoin est votre numéro matricule - ensuite, visitez le site Web CMA MemberPerks® pour créer votre compte et commencer à économiser.

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



La formation en ligne fait de vous un gagnant!

Des cours de FCPP facilement accessibles

Profitez de cette offre

CMA Canada offre GRATUITEMENT à ses membres les cours suivants :

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

Maintenez votre avantage concurrentiel

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

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

Améliorez vos compétences

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

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



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

**Inscrivez-vous aux 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.



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

| vubiz.com

| 1 866 468-8249