

CMA magazine

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



NOVEMBRE-DÉCEMBRE 2011

Tirer parti des marchés mondiaux
La tablette : bidule ou outil de l'avenir?
Le franc-parler de Kevin O'Leary
La nouvelle grille de compétences des CMA

Abolir la barrière

Les secrets du succès
des professionnels
formés à l'étranger

Des livres incontournables
sur la gestion, le leadership
et plus encore

L'unification de la profession
comptable au Canada

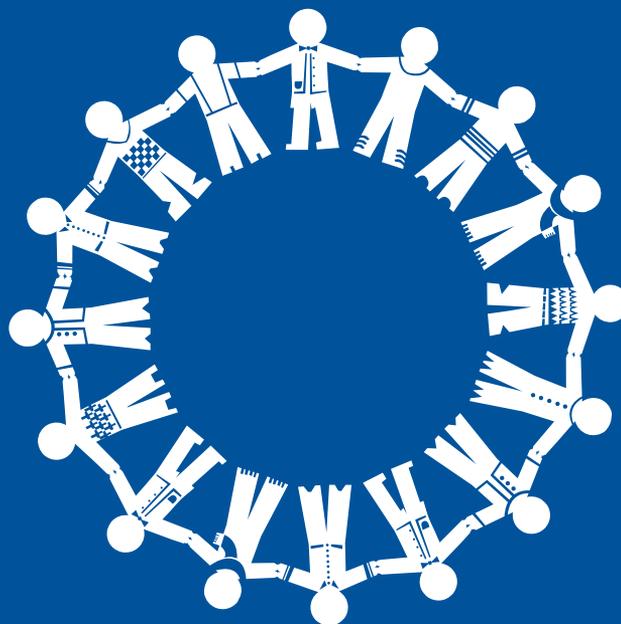


Pourquoi prenons-nous le temps de bien comprendre nos clients?
Parce qu'il nous tient à cœur de vous accompagner dans vos projets,
de partager vos défis et de vous voir réaliser vos rêves et vos ambitions.

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

MARKETING ET COMMUNICATIONS

Cindy Mantione
905 949-3116 cmantione@cma-canada.org

COLLABORATEURS

Sharon Aschaiek, Gabrielle Bauer, Richard Benn,
Patrick Buckley, Melissa Campeau, Dan Johns,
Brett Knowles, Jaclyn Law, Mike Lipkin,
Deirdre McMurdy, Angela Pirisi, Raili Pollanen,
Jacob Stoller, Santoso Sugianto, Kenneth Xi

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 Ironstonemedia
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



Je suis tellement occupée, vous n'avez pas idée!

Le TGV qui ralentit à peine en gare, c'est moi. J'expédie des courriels à la vitesse de la lumière. (Je suis le jet d'eau qui jaillit!) Il m'est arrivé de me présenter au travail en chaussures sport. C'est que mes pieds voulaient suivre le reste de mon corps!

Mais cela en vaut-il le prix? Des collègues épuisés ont tout juste le temps de prendre un café. D'autres s'accrochent en comptant les jours avant l'arrivée des Fêtes, mais oublient qu'une partie du plaisir réside justement dans l'expectative. Et que dire des zombies du vendredi soir? Comme nous n'avons que 48 heures pour faire tout le reste, c'est un miracle que nous parvenions à retourner travailler le lundi matin.

Un jour, quelqu'un m'a lancé : « Tu n'as pas le monopole de la suractivité. » Aïe!

Bien sûr que non – nous l'avons tous! En fait, une consultante m'affirme que dans chacune des organisations avec lesquelles elle travaille, chaque employé pense que personne n'est plus occupé que lui! Alors, comme nous sommes tous très occupés, voici la vraie question qui se pose, selon elle : « Comment vivre dans la réalité de notre travail tout en l'appréciant? »

Ah. La réalité. Le travail. La joie.

La même question m'habitait lorsqu'au retour de retrouvailles du secondaire, je me suis mise à penser à l'avenir de mes enfants. Vivront-ils leurs rêves ou seront-ils empêtrés dans la réalité?

Quand vous recevrez ce magazine, la neige aura peut-être repris ses droits et le blitz du magasinage des Fêtes aura atteint son comble. Les échéances seront devenues encore plus urgentes, et un tourbillon d'activités sociales porteront à de nouveaux sommets l'expression « Je suis débordé(e) ».

Prenez le temps de faire une pause. Inspirez profondément. Ne vous contentez pas de survivre à la période des Fêtes : trouvez des moyens de la vivre à fond et de l'apprécier.

Je vous souhaite bonne lecture. Et un temps des Fêtes exceptionnel.

Mara Gulens

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





VOS CLIENTS SONT-ILS PRÊTS À ACQUÉRIR DE L'ÉQUIPEMENT ?

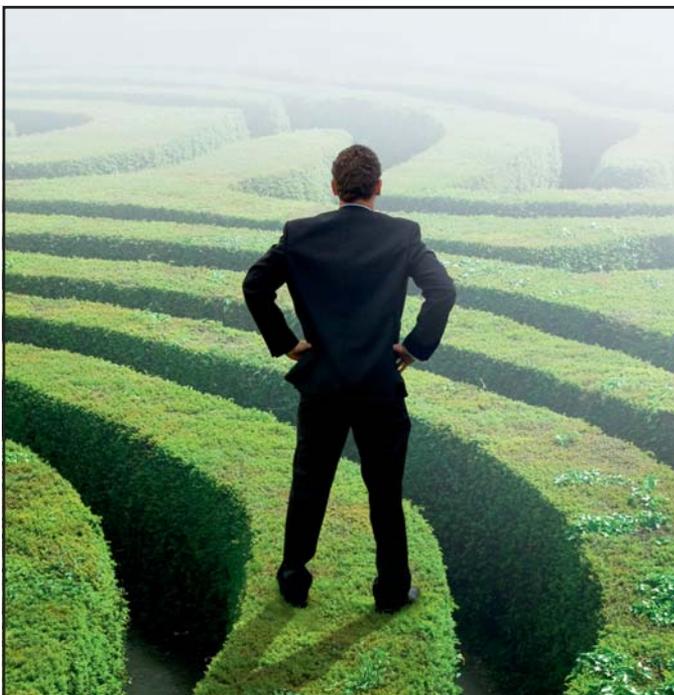
À la BDC, nous offrons à vos clients des solutions innovatrices pour leurs besoins d'investissement en équipement. Nos services de consultation et de financement œuvrent de concert pour offrir aux entrepreneurs des solutions sur mesure. Elles pourraient inclure du financement répondant à leurs besoins en investissement ou des périodes de remboursement personnalisées qui s'étalent sur la durée de vie totale de leurs actifs. 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/equipement

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



14



16



30

Table des matières

NOVEMBRE-DÉCEMBRE 2011

ARTICLES DE FOND

18 **En mouvement** L'unification de la profession comptable au Canada. *Par Deirdre McMurdy*

22 **Une dizaine d'incontournables** Commencez la nouvelle année du bon pied avec de bons livres. *Par Jaclyn Law*

24 **Abolir la barrière** Pour obtenir de l'avancement, un professionnel formé à l'étranger doit élargir sa capacité à communiquer. *Par Santoso Sugianto, CMA, et Dan Johns*

28 **Trouver ma voie** Annie Lam a fait le saut de Hong Kong à Toronto. *Propos recueillis par Sharon Aschaiek*

29 **Les sept clés du succès des professionnels formés à l'étranger** Suivez ce guide pour monter en grade au Canada. *Par Mike Lipkin*

30 **Une stratégie souple** Cinq étapes pour créer un plan stratégique efficace et fructueux. *Par Brett Knowles*

RUBRIQUES

6 RÉACTIONS

8 DIGNE DE MENTION

12 POINT DE VUE

CHRONIQUES

14 STRATÉGIE Tabler sur le tableau

16 PERSPECTIVES MONDIALES Tirer parti des marchés mondiaux

33 ENTRETIEN Kevin O'Leary, magnat de la finance

34 ÉQUILIBRE Enthousiasme ou dépendance?

36 TECHNOLOGIES La tablette : bidule ou outil de l'avenir?

38 EN VEDETTE La mélodie du succès

Lire + écrire

Nous adorons publier vos lettres! Pour ce numéro-ci, notre lettre du mois nous vient du professeur Fontaine. Pour aider les CMA à mieux répondre aux attentes de la rédaction de *CMA magazine* ou d'autres publications lorsqu'ils soumettent un texte, nous avons déjà publié un article de Kim Pittaway intitulé « Comment faire publier son article ». Quels articles vous sont utiles pour votre carrière?

Je suis professeur et tenu de publier des textes. Or, j'ai parfois du mal à mettre mes idées en valeur. Votre article (« Comment faire publier son article », septembre-octobre) m'a fourni de précieux conseils.

Le point 6, retenir l'attention du rédacteur en chef rapidement, est particulièrement important. Les rédacteurs en chef étant très occupés, l'auteur doit faire ressortir ses meilleurs arguments. Bon nombre de rédacteurs voient leurs articles rejetés faute d'avoir suivi ce conseil. Continuez de publier d'autres excellents articles sur la rédaction.

—Richard Fontaine, FCMA
Montréal (Québec)



Que faites-vous? Je consacre la plus grande partie de mon temps à :

- a) la comptabilité de management.
- b) la comptabilité générale.
- c) des fonctions non comptables.

Faites-nous connaître votre opinion à sondagesmagazine@cma-canada.org, ou répondez en ligne à cmamagazine.ca.

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.

La version électronique du magazine fonctionne à merveille. J'aime pouvoir facilement transmettre un bon article à un collègue ou à un candidat au titre de CMA, ce que je ne faisais pas avec la version papier. J'aime aussi les références et les liens menant à nos normes comptables et à d'autres sites Web. Ce format élargit l'accès à toutes nos ressources et devrait en accroître l'utilisation. Excellent travail.

—Deborah Clarke
Toronto (Ontario)

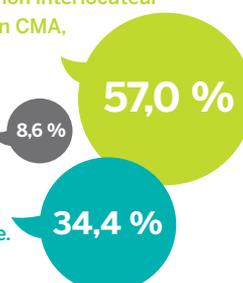
Je suis CMA!

Dans le numéro de septembre-octobre, nous vous avons demandé de décrire ce qui se passait lorsque vous dites à quelqu'un : « Je suis CMA. » Voici vos réponses :

Je dois expliquer à mon interlocuteur la différence entre un CMA, un CA et un CGA.

Mon interlocuteur sait exactement ce qu'est un CMA.

Je dis simplement que je suis comptable.



Voici d'autres réponses que nous avons reçues :

- « Je parle des avantages de la comptabilité de management et du sens des affaires propre au CMA. »
- « Le client n'a que faire de cette distinction, il veut surtout savoir si vous pouvez faire le travail. »
- « Chaque groupe met l'accent sur un aspect différent, mais nous avons tous un A à la fin de notre titre. »
- « Les gens me demandent alors si je suis CA. Lorsque je réponds que je suis CMA, je dois souvent expliquer la différence entre un CMA et un CA. »
- « Je suis très fier d'être CMA, mais il m'est difficile d'expliquer de façon appropriée (et concise) les différences entre les titres professionnels. »
- « Les CMA se distinguent par leur attitude professionnelle et leur savoir-faire hors pair. »

N. B. Dans l'article « Un peu plus haut, un peu plus loin » (septembre-octobre), une erreur s'est glissée concernant le parcours de Vicky Therrien. M^{me} Therrien détient un baccalauréat en comptabilité de l'Université de Moncton et est doctorante à l'Université de Sherbrooke.



memberperks®

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

CMA MemberPerks® fournit une liste croissante de réductions provenant de plus de 700 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 peuvent 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>

Nouvelles récentes et d'intérêt

LE CHOC DU FUTUR

Le déclin du courriel

Le courriel ne sera probablement pas le principal outil de communication d'ici cinq ans, laisse entendre un sondage de Robert Half Technology.

Près de la moitié (48 %) des dirigeants de l'information dans plus de 270 entreprises du Canada ont déclaré que les outils de communication en temps réel dépasseront le courriel en popularité.

« Même si le courriel a bel et bien sa place au travail, l'utilisation d'outils en temps réel permet de résoudre des problèmes et d'obtenir des réponses beaucoup plus rapidement qu'en rédigeant un courriel, explique Lara Dodo, vice-présidente régionale, Robert Half Technology, au Canada. Les professionnels de la TI doivent suivre la cadence des nouvelles technologies, car la maîtrise de ces outils en temps réel peut accroître leur attrait commercial et les aider à demeurer concurrentiels sur le marché de l'emploi. »

Les trois principaux avantages des technologies en temps réel sont la rapidité, la commodité et l'aspect social. – A.C.

UN ŒIL SUR LE WEB

Un site remanié

Le site Web de l'International Federation of Accountants a été remanié et comporte désormais :

- un contenu enrichi;
- une architecture et une navigation intuitives et simplifiées;
- une mise en page aérée et plus moderne;
- des outils de médias sociaux.

Visitez le site www.ifac.org. – M.G.

JOUR DE PAIE

Sondage sur les salaires

Selon le sondage annuel sur les salaires de Towers Watson, les budgets salariaux au Canada reviennent lentement aux niveaux d'avant la récession. En 2012, les salaires devraient augmenter de 3,2 %, en hausse par rapport aux 2,9 % que les employeurs suggéraient pour 2011.

Les employés dont le rendement n'a pas répondu aux attentes n'ont pas obtenu d'augmentation au mérite, et ceux qui ont dépassé les attentes ont reçu des hausses salariales pouvant atteindre 5 %. Cette tendance se maintiendra en 2012.

L'étude révèle que les dirigeants ont touché les plus fortes hausses salariales moyennes (3,1 % en 2011, et une hausse prévue de 3,2 %, l'an prochain) et que moins d'entreprises gèlent les salaires. En 2009, 30 % des entreprises sondées avaient bloqué les salaires, alors que seulement 1 % prévoient le faire en 2012. – M.G.

QUESTION DE SENSIBILISATION

Hausse des coûts de la démence

Les coûts des soins de longue durée liés à la démence sont en hausse, et l'État devrait « dépenser aujourd'hui pour économiser plus tard ». Selon le World Alzheimer Report de 2010, les coûts associés à la démence se sont élevés à 604 milliards de dollars américains, ou environ 1 % du PIB mondial.

« Le défaut de diagnostiquer la maladie d'Alzheimer en temps opportun constitue une tragique occasion manquée d'améliorer la qualité de vie de millions de gens », explique la D^{re} Daisy Acosta, présidente d'Alzheimer's Disease International (ADI).

Les trois quarts des 36 millions de personnes que l'on estime atteintes de démence dans le monde n'ont pas reçu de diagnostic et ne peuvent donc profiter de traitements et d'information.

Dans le rapport de 2011, l'ADI recommande que tous les pays élaborent une stratégie relative à la démence, axée sur le diagnostic et l'intervention précoces, grâce à la sensibilisation, à la formation du personnel de la santé et des services sociaux, et à la consolidation du système de santé.

Consultez le rapport à l'adresse www.alz.co.uk/worldreport2011. – C.M.

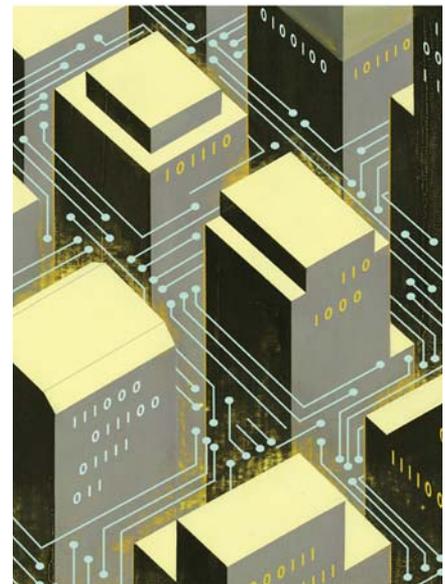
TENDANCES DU WEB

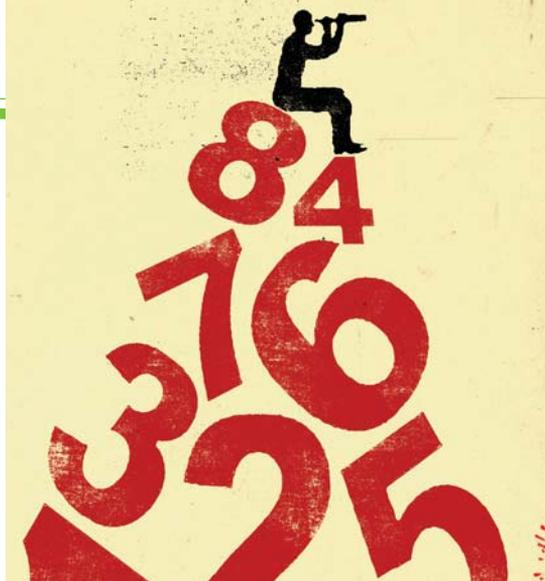
Priorité au développement durable

D'après une étude de Solange Tremblay et Jacques Baronet, du Groupe DURABILITÉ | COMMUNICATION, la communication en ligne sur le développement durable dans les grandes entreprises canadiennes a explosé au cours des cinq dernières années. En 2010, plus de 70 % de ces entreprises ont présenté une section « développement durable » sur leur site Web, soit une hausse de 60 % par rapport à 2006.

Tant à l'échelle locale que mondiale, les entreprises sont tenues de satisfaire à des normes élevées de responsabilité sociale. La place croissante qu'elles accordent sur le Web à leurs performances en matière de développement durable et de responsabilité sociale confirme « un tournant majeur dans leurs stratégies de communication », précise Solange Tremblay.

Par ailleurs, l'étude signale que la communication sur le développement durable est aujourd'hui privilégiée par rapport à toute autre forme d'information non financière. Pour plus de renseignements, visitez le site www.durabilitecommunication.com. – C.M.





RECRUTEMENT PLANÉTAIRE

Faites entrer les comptables!

Trouver et retenir des professionnels de qualité en finance et en comptabilité n'est pas une sinécure.

Près de 67 % des 6 000 dirigeants de la finance de 19 pays, interrogés dans le cadre d'un sondage Robert Half Global Financial Employment Monitor, ont dit qu'il était difficile de trouver des professionnels qualifiés pour pourvoir certains postes.

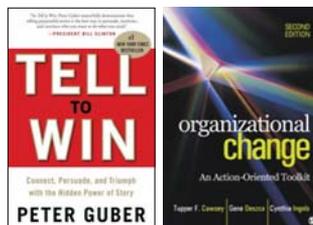
La fidélisation des meilleurs éléments s'avère un sujet de préoccupation plus grand qu'il y a un an. Dans une proportion de 56 %, contre 45 %, en 2010, ils se sont dit quelque peu préoccupés par le maintien de leurs effectifs au cours de l'année prochaine.

« Plusieurs s'inquiètent de leur capacité à former et à fidéliser les équipes nécessaires en comptabilité et en finance, précise Max Messmer, président du conseil et chef de la direction de Robert Half International. Il est de plus en plus difficile de trouver des professionnels qualifiés, et une pénurie de candidats s'annonce dans certaines régions et certaines spécialités. »

Points saillants dans le monde :

- Au Brésil et à Singapour, pratiquement tous les répondants (97 % dans chaque pays) font état de difficultés de recrutement.
- En Italie, c'est en finance que les entreprises ont éprouvé le plus de difficultés à pourvoir des postes, comme ceux de contrôleur et d'analyste financier.
- En République tchèque, 42 % des dirigeants ont dit que les candidats les plus difficiles à trouver étaient les comptables fiscalistes et analytiques.
- À l'échelle mondiale, les postes les plus difficiles à pourvoir se trouvaient aux comptes fournisseurs et au service de la paie.

Environ 56 % des répondants étaient quelque peu ou très préoccupés par la possibilité de perdre de précieux employés au cours des prochaines années. Au Canada, 41 % des dirigeants, soit six points de plus que lors du précédent sondage, ont déclaré qu'ils craignaient de perdre des éléments clés. – A.C



COMPTE RENDU DE LIVRE

Le secret de la vente

Pour vendre un produit, il vaut mieux raconter une histoire que de présenter des faits et des chiffres, affirme Peter Guber, gourou de Hollywood et professeur à UCLA.

Selon l'auteur de *Tell to Win: Connect, Persuade and Triumph with the Hidden Power of Story*, les meilleures histoires sont dotées d'un thème de nature affective, qui touche les auditeurs. Elles sont également pourvues de héros – l'auditeur, le narrateur, la tribu, le produit ou l'endroit – auxquels les auditeurs peuvent s'identifier.

Peter Guber a puisé dans différentes sources : expériences vécues, livres, films, faits historiques.

Ce livre comporte un excellent chapitre sur la présence en scène. Un conteur convaincant commence par prendre une profonde et lente inspiration afin de se concentrer et de faire le plein d'énergie. On surmonte ses craintes en passant en revue les objectifs, l'histoire, l'intérêt de l'auditoire et la réaction attendue. Les présentations les plus réussies suscitent une interaction avec l'auditoire, piquent la curiosité et laissent transparaître la vulnérabilité du conteur.

L'auteur conclut en soulignant que les meilleures histoires n'ont pas de fin : elles se perpétuent grâce au bouche-à-oreille et aux médias sociaux.

Auteur : **Peter Guber**
Éditeur : **Crown Business**
Critique : **Patrick Buckley**,
CMA, Ph. D.

COMPTE RENDU DE LIVRE

Instruments du changement

Le livre *Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit* intègre une approche systématique de la pensée, des sentiments et de l'action au changement organisationnel, au moyen du diagnostic cognitif, de la motivation affective et des activités comportementales.

Le processus de cinq étapes explique aussi des façons de combler les écarts et d'évaluer l'effet des mesures appliquées, c'est-à-dire :

- **Diagnostic** : Déterminez ce qui ne fonctionne pas pour l'organisation et repérez les dissonances.
- **Motivation** : Incitez les gens à concrétiser leur vision.
- **Analyse des écarts** : Déterminez les gestes que doivent poser les gens pour façonner l'avenir souhaité.
- **Mesure à prendre** : Mettez en œuvre le changement.
- **Évaluation** : Évaluez l'efficacité du changement.

Le tableau de bord équilibré permet d'évaluer l'efficacité, tandis que le modèle DICE mesure le risque. Les grilles stratégiques sont utiles, car elles relient chaque petit changement à l'efficacité d'ensemble de l'organisation. Les meilleures évaluations tiennent compte de systèmes de contrôle comme l'intégration (ou non) des croyances personnelles aux valeurs de l'organisation.

Ce livre *Organizational Change* est rehaussé par diverses idées sur l'analyse des écarts. Il recommande :

- l'élaboration de structures organisationnelles adaptatives plus ouvertes au changement;
- la compréhension des forces cachées de la culture et du pouvoir qui adoptent le changement (ou s'y opposent);
- un nouveau regard sur les hypothèses relatives à la résistance au changement;
- le repérage et le développement de grands agents de changement.

Auteurs : **Tupper F. Cawsey, Gene Deszka**
et **Cynthia Ingols**
Éditeur : **Sage**
Critique : **Patrick Buckley**, CMA, Ph. D.



ÉGALITÉ DES SEXES

Faites-vous entendre!

Les femmes doivent parler haut et fort, en particulier dans les réunions où la tension est élevée.

En Grande-Bretagne, Judith Baxter, Ph. D., a décelé, dans une étude étalée sur 18 mois, que les femmes risquent quatre fois plus que les hommes de s'autodénigrer, d'utiliser l'humour et de s'excuser afin d'éviter les conflits lorsqu'elles abordent des sujets épineux avec des membres du conseil.

Les femmes amorcent leurs commentaires par des phrases comme : « Ce n'est peut-être pas à mon tour de parler, mais... » et « Je suis désolée de vous interrompre, mais... ».

Résultat? « J'ai vu une femme utiliser toutes les mauvaises stratégies linguistiques, et elle a perdu son auditoire », explique Judith Baxter, chargée de cours en linguistique appliquée à l'Université Aston.

Les femmes ne demandent peut-être pas ce qu'elles veulent ou ce dont elles ont besoin, mais elles excellent toutefois à établir des relations, souligne Anne Day, fondatrice de Company of Women, association de femmes d'affaires qui se soutiennent entre elles, réseautent et font la promotion de leurs services.

« Les femmes peuvent souvent déjouer les hommes en leur offrant des choix et en leur laissant croire qu'ils ont pris la décision », précise-t-elle.

Selon le livre d'Ann Crittenden, intitulé *If You've Raised Kids, You Can Manage Anything*, les femmes apprennent ces façons subtiles de négocier en exerçant leur rôle de mère. – M.G.

SUIVI DE L'IFAC

On demande des participants et des études de cas

Le numéro de juillet-août 2011 de *CMA magazine* abordait l'ouvrage intitulé *Competent and Versatile: How Professional Accountants in Business Drive Sustainable Organizational Success*, rédigé par le Comité des professionnels comptables en entreprise de l'International Federation of Accountants. (<http://web.ifac.org/publications>)

Le comité souhaite compiler des exemples pratiques de la façon dont les experts-comptables soutiennent leur organisation au regard des huit inducteurs de succès durable :

- Orientation clients et parties prenantes
- Efficacité du leadership et de la stratégie
- Intégration de la gouvernance, du risque et du contrôle
- Capacité d'innovation et d'adaptation
- Gestion financière
- Gestion du personnel et des talents
- Excellence opérationnelle
- Communication efficace et transparente

Pour recommander une brève étude de cas ou pour manifester votre désir de participer au projet, communiquez avec Vincent Tophoff, à l'adresse vincenttophoff@ifac.org. – A.C.

SATISFACTION DES EMPLOYÉS

Pour un télétravail réussi

Le télétravail et le travail à partir de bureaux satellites ont augmenté depuis trois ans, selon 270 chefs des finances interrogés au Canada.

Un sondage d'Accountemps leur demandait : « Les formules de travail à distance ont-elles augmenté, diminué ou sont-elles restées inchangées au cours des trois dernières années? »

Environ 5 % d'entre eux ont répondu qu'elles ont beaucoup augmenté, 17 %, qu'elles avaient quelque peu augmenté, et 66 %, qu'il n'y avait pas de changement.

« Offrir davantage de souplesse quant aux horaires de travail peut constituer un excellent incitatif pour les employés et un précieux outil de fidélisation du personnel, explique Kathryn Bolt, présidente canadienne d'Accountemps. Même si ce ne sont pas tous les postes qui peuvent être adaptés au télétravail, les entreprises qui le permettent doivent établir clairement les attentes et les objectifs de productivité. »

Aux employeurs qui autorisent le télétravail, Accountemps offre ces conseils :

- Maintenez les voies de communication ouvertes avec les télétravailleurs.
- Tenez-les au courant des nouvelles qui pourraient avoir une incidence sur leurs responsabilités.
- Assurez-vous que les employés disposent des outils nécessaires pour exécuter leurs tâches.
- Établissez vos attentes.
- Assurez-vous que les télétravailleurs restent en contact avec le groupe et ne se sentent pas isolés. – A.C.

Compilation d'Andrea Civichino (A. C.), de Mara Gulens (M. G.) et de Cindy Mantione (C.M.)

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

– Mireille Baron
Cliente satisfaite depuis 2003

Programme d'assurance recommandé par



**Comptables
en management
accrédités™**

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 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.

VOUS POURRIEZ
GAGNER 1 DES 2
VOITURES
MINI COOPER
OU 30 000 \$
COMPTANT!*

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.



TD Assurance Meloche Monnex est le nom d'affaires de SÉCURITÉ NATIONALE COMPAGNIE D'ASSURANCE, laquelle souscrit le programme d'assurances habitation et auto. 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. Le concours se termine le 13 janvier 2012. Chaque gagnant a le choix de son prix, entre une MINI Cooper Classique 2011 (incluant les taxes applicables et les frais de transport et de préparation) d'une valeur totale de 28 500 \$, ou un montant d'argent de 30 000 \$ canadien. Les chances de gagner dépendent du nombre d'inscriptions admissibles reçues. Le gagnant devra répondre à une question d'habileté mathématique. Concours organisé conjointement avec Primum compagnie d'assurance. Peuvent y participer les membres ou employés et autres personnes admissibles appartenant à tous les 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 règlement complet du concours, y compris les critères d'admissibilité, est accessible sur le site www.melochemonnex.com. Le prix peut différer de l'image montrée. MINI Cooper est une marque de commerce de BMW AG utilisée sous licence qui n'est pas associée à cette promotion et ne la commande d'aucune façon.

^{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.

Cap sur l'avenir

La grille de compétences des CMA, nouvelle mouture

Par **Richard Benn**, FCMA

LA GRILLE DE COMPÉTENCES DES CMA est un guide exhaustif des compétences exigées du CMA, de sa candidature au titre à la période suivant son accréditation.

Établie en 2005, la grille guide les candidats, les professionnels en exercice, les employeurs et les institutions qui contribuent au perfectionnement des compétences grâce à la formation et au mentorat. Elle soutient également CMA Canada dans ses efforts visant à positionner le titre de CMA par rapport aux autres titres de comptabilité et de gestion.

Comme en témoigne la grille, CMA Canada a choisi de pousser plus loin que les autres associations comptables la codification des qualités du leader accompli conjuguant connaissances et discernement sur le plan opérationnel, stratégique et financier.

Les trois piliers sur lesquels repose le titre de CMA – comptabilité, gestion et stratégie – délimitent le territoire des CMA qui couvre un vaste savoir-faire. Les connaissances qu'ils doivent posséder pour bien s'acquitter de leurs fonctions et de leurs responsabilités proviennent de diverses sources, et la grille de compétences doit rendre compte d'un large spectre de savoirs.

La grille réunit les exigences de l'ensemble de la carrière du CMA, de l'accès à la profession jusqu'au perfectionnement professionnel, en passant par l'acquisition des compétences propres au titre de CMA.

Les parcours de carrière qui s'offrent au CMA sont multiples. Certains CMA grimpent les échelons jusqu'à la haute direction; d'autres deviennent des experts de leur discipline. Dans les grandes entreprises, les CMA se spécialisent davantage, tandis qu'ils cumulent souvent

plusieurs responsabilités dans les entreprises plus modestes.

Examen et révision

Selon la politique en vigueur, CMA Canada soumet la grille de compétences à un réexamen triennal afin d'y intégrer les améliorations continues que permettent une révision et un examen systématiques. On s'assure également que les compétences des CMA font ressortir les dernières tendances de la profession.

CMA Canada a choisi de pousser plus loin que les autres associations comptables la codification des qualités du leader accompli.

En février 2011, CMA Canada approuvait une importante mise à jour de la grille de compétences des CMA, résultat d'une vaste consultation menée auprès de diverses parties prenantes et de l'apport des milieux de l'enseignement et des milieux professionnels. Cet exercice tient compte également des paramètres établis par le Comité des professionnels comptables en entreprise de l'International Federation of Accountants.

La principale modification apportée à la grille touche la présentation. Auparavant énumérées selon l'étape de la carrière, les

compétences sont désormais présentées plus succinctement par palier : acquisition de compétences (éléments), compétence de base (accréditation) et compétence avancée (perfectionnement). La grille se présente sous forme linéaire et contiguë, ce qui en facilite la consultation.

Une version révisée du plan de préparation à l'Examen d'admission et du plan du programme professionnel est jointe à la grille, qui contribue déjà à définir la matière du programme à venir.

La proposition de valeur des CMA est consolidée par la thématique de la nouvelle version de la grille, dans laquelle les compétences sont classées selon les grandes catégories suivantes : création de la valeur, matérialisation de la valeur, préservation de la valeur et communication de l'information sur la valeur.



Pour consulter la nouvelle grille de compétences des CMA, rendez-vous sur le site www.cma-canada.org/grillecompetences. ■

Richard Benn, FCMA, C.Dir., est vice-président directeur de CMA Canada.



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

Créez des possibilités.^{MC}

Être créatif, ce n'est pas seulement faire preuve d'originalité, d'innovation et d'imagination. C'est aussi laisser libre cours à sa pensée pour faire en sorte que les organisations demeurent pertinentes et compétitives dans le contexte économique d'aujourd'hui. Les CMA mettent à profit leur bagage exclusif de compétences en comptabilité, en gestion et en stratégie pour créer des possibilités au sein de secteurs d'activité diversifiés et dynamiques.

Intégrez à votre champ de recrutement plus de 40 000 CMA qualifiés et 10 000 candidats au titre de CMA. Le site Carrefour de l'emploi vise à proposer les meilleurs débouchés aux meilleurs postulants parmi les CMA qui cherchent un emploi.

Carrefour de l'emploi de CMA Canada
www.cma-canada.org/carrefourdel'emploi

Avantages pour l'employeur

- Économie de temps et d'argent pour recruter
- Accès à une banque de plus de 12 000 CV de CMA professionnels
- Affichage confidentiel de postes au besoin
- Gestion des postes et des candidatures depuis un seul et même endroit

Avantages pour le chercheur d'emploi

- Confidentialité absolue des renseignements personnels
- Accès aux emplois des meilleurs employeurs
- Possibilité d'afficher jusqu'à 3 profils de carrière distincts
- Alerte de nouveaux postes affichés grâce aux agents de recherche personnalisés

RéseauCiblé
WORKOPOLIS



Tabler sur le tableau

Les régimes d'encouragement axés sur le tableau de bord produisent de bons résultats.

Pour réussir, adaptez le tableau de bord à votre organisation.

Par **Raili Pollanen**, CMA, et **Kenneth Xi**

UN TABLEAU DE BORD ÉQUILIBRÉ (TBE) contribuera-t-il à améliorer la performance de l'organisation? Sera-t-il d'autant plus efficace qu'il est adapté à l'entreprise? Voilà les principales questions que nous avons explorées dans une étude portant sur plus de 300 sociétés.

Ce qui est mesuré...

Créé par Kaplan et Norton au début des années 1990, le TBE est un cadre de gestion et de mesure de la performance largement utilisé par différents types d'organisations. Il présente les principaux aspects de la performance financière et non financière selon quatre axes : financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

Le TBE a pour principe de mesurer et de contrôler la performance en vue de l'améliorer. Comme on le dit souvent, « ce qui est mesuré est réalisé ».

Les régimes d'encouragement sont un autre outil largement utilisé pour amener les dirigeants à améliorer la performance. Comme on le dit aussi, « ce qui est récompensé est bien fait ».

Deux outils dans un

Utilisés de pair, ces deux outils permettent-ils de rehausser la performance? Autrement dit, les régimes d'encouragement axés sur le TBE sont-ils aussi efficaces qu'on le prétend?

Plus particulièrement, fonctionnent-ils bien dans tous les environnements, ou conviennent-ils mieux à certaines organisations qu'à d'autres? Les entre-

prises qui les utilisent sont-elles plus performantes? Dans l'affirmative, les gains sont-ils les mêmes pour toutes? Ou sont-ils, au contraire, plus élevés quand les indicateurs de base pour la rémunération des dirigeants sont adaptés aux caractéristiques de l'organisation?

Notre approche

Nous avons recueilli de l'information sur 330 sociétés sur leurs sites Web ainsi que les bases de données Osiris, Zephyr et Compustat de Standard & Poor's. Ces sociétés exercent des activités diverses : mines, construction, fabrication, services publics, transports, commerce de gros et de détail, finances, secteur des services.

Un examen de leurs circulaires de sollicitation de procurations confirme l'existence de régimes de rémunération axés sur un TBE. De 1992 à 2009, 165 de ces sociétés ont adopté des indicateurs d'un TBE. Nous avons sélectionné à des fins de comparaison un nombre égal de sociétés qui n'ont pas recours à de tels indicateurs. Chaque société ayant recours au TBE a été jumelée à une autre de taille comparable et du même secteur dans l'autre groupe.

Lier rémunération et TBE

Parmi les 165 sociétés ayant recours au TBE, certaines ont lié leur régime d'encouragement aux indicateurs du TBE, d'autres non. Certaines sociétés ont inclus de tels indicateurs.

*Comme on le dit souvent,
« ce qui est mesuré est réalisé ».
Comme on le dit aussi,
« ce qui est récompensé est bien fait ».*

Voici les constatations de notre étude :

- Les sociétés qui appliquent une stratégie basée sur l'innovation et la croissance ont beaucoup plus tendance à utiliser des indicateurs de TBE que celles dont la compétitivité est basée sur une stratégie de leadership axée sur les coûts.
- Les sociétés qui privilégient la gestion de la qualité ont beaucoup plus tendance à utiliser des indicateurs de TBE.
- Les sociétés dont les activités d'exploitation sont exercées dans le contexte ci-dessous ont beaucoup plus tendance à utiliser des indicateurs de TBE :
 - ▶ organisation complexe (décentralisée),
 - ▶ forte proportion d'investisseurs institutionnels,
 - ▶ secteur financier ou services publics,
 - ▶ culture anglo-américaine.

Le tableau de bord se démarque

Les sociétés dont le régime d'encouragement est axé sur un TBE sont nettement plus performantes que les autres pour plusieurs indicateurs clés, dont le rendement des actions, le ratio cours/bénéfice, le ratio dividende/cours, le ratio cours/flux de trésorerie, le rendement de l'actif, le rendement des capitaux propres, le rendement du capital investi, le bénéfice net par employé, le coût de la main-d'œuvre par employé, la croissance du bénéfice par action et le ratio d'endettement.

Les sociétés qui ont « associé ou adapté » les indicateurs à leurs caractéristiques organisationnelles (stratégie, secteur d'activité, accent sur la qualité, structure organisationnelle, culture, investisseurs institutionnels, etc.) sont beaucoup plus performantes.

En revanche, plusieurs autres facteurs parfois considérés comme importants dans le choix des indicateurs de performance stratégique n'ont eu d'effet significatif ni sur la probabilité qu'une entreprise axe son régime d'encouragement sur son TBE, ni sur la performance. Au nombre de ces facteurs, mentionnons les fusions et acquisitions, la nomination d'un nouveau chef de la direction, les cycles de développement et de vie des produits, la situation financière et la conjoncture économique.

Retombées pour la haute direction

Ces constatations donnent à penser que :

- le tableau de bord équilibré peut être un précieux outil de rémunération des dirigeants pour les entreprises dont la stratégie est axée sur l'innovation et la croissance ou sur la gestion de la qualité;
- bien structuré et bien appliqué, un régime d'encouragement des dirigeants axés sur un TBE peut améliorer la performance organisationnelle; ces gains peuvent être mesurés au moyen d'une méthode comptable traditionnelle ou axée sur le marché;

- pour optimiser leur performance, les sociétés doivent adapter stratégiquement les indicateurs de leur TBE à certaines de leurs caractéristiques; elles ne peuvent occulter leur environnement.

L'étude révèle que les indicateurs de performance et les régimes de rémunération peuvent servir à concilier les intérêts des actionnaires et des gestionnaires. Ce rapprochement peut améliorer la cohésion des objectifs des gestionnaires et de l'organisation, et exige que les administrateurs, les dirigeants et les comptables collaborent à la conception, à la mise en œuvre et à la supervision d'indicateurs de performance, de contrôles de gestion et de régimes d'encouragement efficaces.

En leur qualité de professionnels de la comptabilité de management stratégique, les CMA peuvent et doivent jouer un rôle essentiel dans la planification, la surveillance et l'évaluation de ce genre d'initiatives. ■

Raili Pollanen, Ph.D., MBA, CMA, est professeure agrégée de comptabilité à la *Sprott School of Business de l'Université Carleton*, à Ottawa.

Kenneth Xi, Ph.D., MBA, CFA, est économiste en comptabilité à *Statistique Canada*, à Ottawa. Cet article fait partie d'une communication présentée dans le cadre de l'*American Accounting Association Mid-Atlantic Meeting en 2011* et primée dans la catégorie *Comptabilité de management*.

Tirer parti des marchés mondiaux

Les technologies mettent le monde à la portée des PME.

Mais selon les experts, la seule présence en ligne ne suffit pas.

Par **Sharon Aschaiek**

GRÂCE AUX TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES, les petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes peuvent joindre des marchés et des clients partout dans le monde et internationaliser leurs activités plus facilement que jamais.

Elles peuvent utiliser à peu de frais, voire gratuitement, diverses applications Web comme des réseaux professionnels, des services de téléconférence et des médias sociaux qui, jumelées à l'automatisation numérique des processus de production et à des appareils mobiles de communication et d'information, leur permettent d'exercer leurs activités plus efficacement sur les marchés mondiaux. Or, l'efficacité de tous ces outils dépend des compétences technologiques et de la détermination des petits entrepreneurs ainsi que de leur stratégie d'affaires.

« Avec Internet, il est plus facile de se faire connaître hors des marchés locaux », affirme Eileen Fischer, professeure de marketing et titulaire de la chaire Anne et Max Tanenbaum de l'entrepreneuriat et des entreprises familiales à la Schulich School of Business de l'Université York. « En principe, rien n'empêche une PME canadienne établie en région de se faire connaître partout dans le monde. »

Encore faut-il vendre

Eileen Fischer est coauteure du rapport *Comment augmenter ses ventes internationales dans l'économie numérisée? Pratiques exemplaires pour les PME*, publié en mai 2011 par le Conference Board du Canada. Selon ce rapport, plus de PME canadiennes

que jamais utilisent les technologies numériques, mais rares sont celles qui effectuent des ventes en ligne, souvent faute de savoir comment faire.

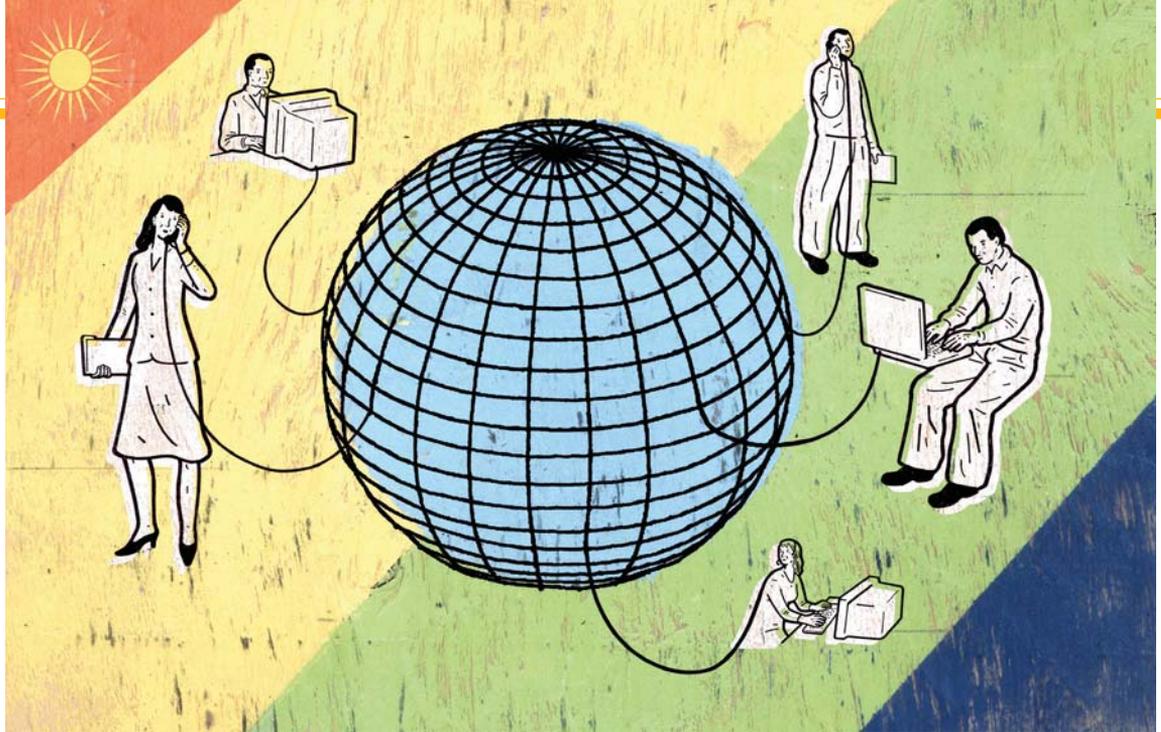
Cependant, le rapport, basé sur une abondante documentation et sur un grand nombre d'entrevues avec des entrepreneurs qui vendent leurs produits en ligne à l'étranger, soutient qu'avec une bonne stratégie, les PME peuvent exploiter les marchés numériques pour faire des affaires à l'étranger.

« Pour y parvenir, elles doivent désigner un expert des technologies et le soutenir afin que les médias sociaux et Internet deviennent un impératif stratégique », fait valoir la coauteure. Pour faire de bonnes affaires en ligne, il faut s'y faire connaître avantageusement en suscitant la participation de sa communauté de marque ou en obtenant l'appui de tiers influents.

Le numérique : un incontournable

Selon Éric Roberge, CMA et propriétaire de Photonic Knowledge, une entreprise montréalaise de services miniers, les outils numériques sont essentiels à quiconque veut faire affaire avec les multinationales du secteur minier.

Photonic propose une technologie innovante permettant d'analyser les gisements minéraux beaucoup plus rapidement que les méthodes traditionnelles. Cette technologie soulève un vif intérêt au Mexique, en Guyane, au Panama, au Chili et en Australie. L'entreprise tient un site Web détaillé, cherche en ligne des marchés, des clients et des occasions d'affaires à l'étranger



et utilise des outils Web interactifs pour faire des affaires et du réseautage avec ses clients actuels ou éventuels.

« Les PME doivent désigner un expert des technologies. »

« Nous avons largement recours à Skype pour faire des présentations à des sociétés minières de partout dans le monde. Les voyages d'affaires sont longs et coûteux. Skype nous aide à entrer en contact avec nos clients de façon productive, explique Éric Roberge. Nous utilisons aussi LinkedIn pour nouer des liens avec des sociétés et des leaders d'opinion de notre secteur d'activité et pour obtenir des indications de clients. »

D'arcy Elliott, CMA, utilise également Internet pour ses affaires à l'étranger. Il dirige Delta Factor Inc., un cabinet de conseillers en gestion d'Edmonton.

Avant de lancer son entreprise, en 2001, il a travaillé pendant 20 ans à titre de consultant pour des cabinets d'envergure mondiale dans le cadre de projets de renforcement des institutions dans des pays comme Sainte-Lucie, Trinidad, les îles Vierges britanniques, les Philippines et la Papouasie-Nouvelle-Guinée.

Grâce à ses expériences de travail et à ses relations d'affaires à l'étranger, D'arcy Elliott a pu rester actif dans le domaine. En tant qu'entrepreneur, il utilise maintenant davantage le Web pour se renseigner sur les organismes de

développement international et pour saisir des occasions d'affaires.

« Il est beaucoup plus facile qu'il y a dix ans d'élaborer une stratégie d'affaires, car on peut, sur Internet, faire des recherches sur les sociétés d'aide internationale et se renseigner sur leurs projets, puis envoyer son curriculum vitae par voie électronique », explique-t-il.

Améliorations mondiales

Pour leurs exportations, les entreprises des secteurs de la fabrication et des ressources naturelles font elles aussi appel aux technologies numériques, qui leur permettent d'automatiser plus efficacement les processus de production et de communiquer plus d'information à leurs clients. Les appareils portables intelligents facilitent en outre la communication entre les employés et la collecte d'information.

« Lorsqu'on parvient à mieux automatiser la circulation des marchandises, le déroulement des tâches s'en trouve facilité et l'on peut se concentrer sur la création de valeur. Les technologies favorisent également une plus grande transparence avec les clients et, grâce aux iPad, on peut accéder aux données de n'importe où », affirme Fergus Groundwater, CMA. Ce spécialiste du commerce international travaille à Exportation et Développement Canada, qui sert chaque année 8 300 sociétés canadiennes, dont 80 % sont des PME.

Cependant, ajoute Fergus Groundwater, aussi importantes soient-elles pour les PME désireuses de faire des affaires à l'étranger, les technologies numériques

doivent s'inscrire dans une stratégie d'affaires plus vaste et mûrement réfléchie.

« Les technologies sont un outil essentiel, affirme-t-il, mais sans les bonnes personnes et des processus d'affaires efficaces, elles ne sont rien d'autre que des technologies. » ■

.....
Sharon Aschaiek (*sharon@cocoamedia.ca*) est rédactrice indépendante à Toronto.

RÉUSSIR OUTRE-MER

Le commerce international ne cesse de croître, et de plus en plus d'entreprises de toutes les tailles se livrent concurrence et réussissent à l'étranger.

Export Now: Five Keys to Entering New Markets (Wiley), le nouvel ouvrage de Lavin Frank et Peter Cohan, deux experts des affaires internationales, explique étape par étape aux entrepreneurs, y compris aux propriétaires de PME, comment choisir des pays et des marchés, comprendre des clients différents et des cultures différentes, étudier la concurrence, mettre à profit les compétences fondamentales de leur organisation et générer des ressources opérationnelles.

Ce livre, qui regorge d'informations de première main et d'études de cas, est une initiation à l'élaboration d'un plan d'exportation international.

Par **Deirdre McMurdy**



En mouvement

L'unification de la profession comptable au Canada

Peter Conrod avait déjà bien entamé sa carrière bancaire lorsqu'il a constaté que son MBA ne lui permettrait pas d'atteindre ses objectifs. Déterminé à perfectionner ses connaissances et à accroître sa mobilité, M. Conrod – aujourd'hui responsable de la stratégie commerciale et clientèle à titre de vice-président, Services financiers et commerciaux de la RBC – a donc décidé de se doter du titre de CMA. Au fil de sa formation, ses apprentissages ont largement débordé le cadre de la seule application stratégique de la théorie financière et comptable : il a également pu constater que la profession comptable canadienne faisait l'objet de malentendus.

« Chez les jeunes étudiants en particulier, il existe une réelle confusion quant aux différences entre les titres professionnels, explique-t-il. Pour attirer les candidats les plus doués, la profession comptable doit s'attaquer à ce problème. »

Ces observations de première main – conjuguées à de multiples expériences auprès de chefs d'entreprises tout aussi perplexes quant au choix de leur effectif comptable – ont amené Peter Conrod à soutenir le projet de création du nouveau titre de comptable professionnel agréé (CPA) canadien, projet qui appelle à l'unification, sous la bannière CPA du Canada, des organisations comptables actuelles.

« Le monde entier tend vers le partage des mêmes normes dans toutes sortes de domaines, et il nous faut adopter une attitude proactive, affirme-t-il. Ainsi jouirons-nous d'un accès plus facile aux capitaux internationaux, d'une marque et d'une voix plus affirmées sur l'échiquier international, et d'une profession mieux consolidée à l'échelle nationale. »

Ce point de vue trouve écho chez d'autres CMA du pays.

Amanda Whitewood, directrice financière et vice-présidente du

développement durable à Capital Health (Halifax), fait remarquer : « Les comptables sont censés pouvoir expliquer les choses clairement à leurs interlocuteurs. Le moment est venu d'en faire autant pour notre propre compte. »

« Gaspillage, double emploi, honoraires, confusion : les comptables ont pour mission de résoudre des questions essentielles, ajoute-t-elle, mais on ne peut pas dire que notre structure actuelle en est un exemple éloquent. »

De l'avis de M^{me} Whitewood, le passage graduel à un titre unique offre à des organisations qui se disputent talents et clients depuis des décennies le temps de cultiver la compréhension et le respect mutuels.

Le Canada suit-il la cadence?

Ceux qui n'appartiennent pas à la profession sont souvent déconcertés par la résistance à un changement dont la nécessité paraît évidente.

« Si les comptables professionnels du Canada veulent demeurer pertinents, ils devront s'aventurer hors de leur zone de confort, avance Ed Waitzer, avocat en droit des affaires, administrateur de sociétés et conseiller en gouvernance. Ils devront comprendre que le monde autour d'eux est en rapide mutation, malgré leur réticence à suivre la cadence et à s'unir. »

Ed Waitzer sait de quoi il parle. Il a joué un rôle clé dans la restructuration de l'International Accounting Standards Board et a été membre du Groupe de travail indépendant sur la modernisation de la fonction de contrôleur au gouvernement du Canada. Il a en outre participé au Groupe de travail de l'ICCA sur la normalisation, et il a été représentant du public auprès de l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).



Autrefois, la solide réputation des normes comptables canadiennes était suffisante, affirme Ed Waitzer. « Dans les cercles comptables internationaux, le Canada a toujours occupé une place prépondérante », lance-t-il. Mais dans le contexte mondial actuel, « la fragmentation de la profession est de plus en plus nocive et sape rapidement notre influence ».

Le vent du changement

En fait, les organisations comptables internationales se livrent une vive concurrence pour promouvoir leur marque et leur part de marché respectives sur le marché mondial. Au Royaume-Uni, deux organisations ont déposé une demande pour pouvoir utiliser la même appellation de Chartered Professional Accountant et le titre de CPA proposé au Canada.

Mais les défis ne se limitent pas au maintien d'une présence forte sur la scène internationale. Des éventualités telles que la consolidation ou l'érosion du pouvoir d'autoréglementation pointent également à l'horizon.

Au Royaume-Uni, où coexistent plusieurs titres comptables, un comité de la Chambre des Lords disait de la réglementation de la comptabilité et de l'audit qu'elle était trop fragmentée et trop compliquée. Ce comité attend de la profession qu'elle enclenche une rationalisation et une réforme, et recommande que le gouvernement se tienne prêt à imposer une solution si les choses traînent en longueur.

Au Canada, les ordres québécois des CMA, des CA et des CGA ont annoncé en octobre que leurs conseils d'administration respectifs avaient recommandé la fusion de leurs trois organisations. Le gouvernement provincial devrait adopter des mesures législatives pour créer la nouvelle organisation au début de 2012. Celles-ci entreraient en vigueur en avril prochain.

Confusion au sujet des titres comptables

Par ailleurs, selon les recherches, les distinctions entre les organisations comptables du pays s'estompent. Ancien dirigeant de la CVMO, Ed Waitzer est catégorique : la confusion croissante dans les secteurs privé et public concernant les titres comptables canadiens – CMA, CA et CGA – et leur signification affaiblit la profession à un moment crucial.

« Si les comptables canadiens veulent préserver leur pouvoir d'autoréglementation, ils doivent présenter un front uni et solide », déclare-t-il.

Cet avertissement trouve écho chez Jack Mintz, fiscaliste et président du Conseil de la School of Public Policy de l'Université de Calgary.

« L'autoréglementation a connu un déclin certain ces dernières années, entre autres parce que l'État est intervenu pour soutenir la confiance des consommateurs dans la foulée de divers scandales, en particulier aux États-Unis », précise-t-il.

« Il faut une organisation solide, crédible et unifiée pour renforcer l'argumentaire en faveur de l'autoréglementation. C'est le gage de confiance par excellence à une époque où la confiance est une denrée rare. »

Michael Kirby, ex-sénateur et ex-dirigeant d'entreprise, s'accorde à reconnaître que la profession comptable est aussi vulnérable au pays qu'à l'international.

« Déjà, à la fin des années 1990, le Sénat se demandait pourquoi il y avait autant d'organisations comptables au Canada, rappelle-t-il. La question n'a pas vraiment de réponse positive, surtout plus d'une décennie plus tard. »

M. Kirby affirme qu'il n'a jamais été aussi important pour les comptables de jouer un rôle clé dans les décisions, en particulier



celles touchant leur propre structure et leurs titres.

« Cela n'a rien à voir avec le fait que nous vivons des temps très incertains, insiste-t-il. La clarté et l'harmonisation sont tout autant, sinon plus, importantes lorsque la conjoncture est favorable. »

C'est encore plus vrai en ce qui concerne les clients. Si la profession comptable canadienne projetait une image plus claire, le monde des affaires en profiterait.

« Les PME veulent que les choses soient aussi claires, simples et efficaces que possible. Elles ne veulent pas avoir à faire la différence entre les CA, les CMA et les CGA – elles veulent du service », explique Catherine Swift, chef de la direction de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.

« En tant qu'employeur, ce qui me préoccupe vraiment est de trouver les meilleures recrues possédant les meilleurs atouts, affirme Glen LeBlanc, FCMA et directeur des finances à Bell Aliant. Les organisations consacrent des fonds et de l'énergie à rivaliser plutôt que de conjuguer leurs efforts pour attirer la crème de la profession comptable, et cela m'inquiète car je n'y trouve pas mon compte à titre d'employeur. »

« Notre profession se doit d'élargir son réservoir de talents, et non de gagner en étroitesse et en rigidité », poursuit-il.

Attirer la relève

Ce point de vue fait ressortir la nécessité d'attirer la relève chez les comptables et de trouver les occasions de le faire.

« Le recul démographique est bien réel et va s'accroître. Même avec l'immigration, la population active canadienne stagne, souligne Jack Mintz. Le recrutement et la fidélisation du personnel seront plus difficiles que jamais. »

Cette situation est problématique du fait que les professions réglementées, dont la comptabilité, doivent assurer le maintien de normes pour la protection du public. Les titres des professionnels comptables formés à l'étranger doivent être évalués équitablement, mais il faut aussi prévoir des voies efficaces qui faciliteront leur intégration à la main-d'œuvre canadienne.

« Pour les étudiants, les différents titres et ce qu'ils signifient sont source de confusion, selon Peter Conrod. Pour établir notre plan de relève, il faut clarifier le parcours de la prochaine génération et lui faciliter l'atteinte de ses objectifs. C'est ainsi qu'on attire – et qu'on fidélise – le talent. »

Amanda Whitewood ajoute : « Notre génération a grandi dans une culture de loyauté envers une organisation, mais la nouvelle génération pense différemment. Ses membres s'arrêtent moins aux différences; ils savent que les nuances sont sans importance – et qu'elles ne favorisent pas l'excellence. »

Au bout du compte

L'unification de la profession comptable devrait permettre de réduire les coûts et de gagner en efficacité – des aspects chers à n'importe quel comptable.

« Les gains d'efficacité seraient tellement nombreux avec un ensemble unique de normes, un seul organisme de surveillance et un seul organisme national », selon Randy Garvey, FCMA, vice-président directeur de Canadian Western Bank, à Edmonton.

« Le monde n'est tout simplement plus le même que lorsque les trois organisations comptables ont été créées. »

« Le monde n'est tout simplement plus le même que lorsque les trois organisations comptables ont été créées. »

Somme toute, les efforts d'unification ont rencontré une forte résistance au fil des ans.

« Cette situation est peut-être le reflet de notre expérience collective du fédéralisme : accommodements face aux différences et acceptation des intérêts régionaux », avance Paul Tellier, aujourd'hui administrateur de l'IFRS Foundation à Londres.

« Mark Twain a déjà dit que tout le monde est en faveur du progrès, et que c'est le changement qui déplaît. Et c'est précisément l'enjeu qui se pose à nous ici », observe Michael Kirby. Il souligne également que les arguments émotifs sont toujours les plus difficiles à battre en brèche.

Glen LeBlanc, artisan d'une fusion regroupant quatre entreprises qui ne s'est concrétisée qu'après plusieurs tentatives infructueuses, convient que l'opération a donné naissance à une société nettement plus dynamique et plus concurrentielle. « Il fallait simplement retirer les bâtons que nous nous mettions dans les roues. »

Il n'empêche que selon Roger Martin, doyen de la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, la fusion et la création d'un titre unique ne régleront pas tout. « Le succès de l'unification passe par la reconnaissance des différences », insiste-t-il.

« Dans la profession médicale, tous portent le titre de docteur, mais certains sont généralistes tandis que d'autres sont neurochirurgiens, fait valoir Roger Martin. Les niveaux de spécialisation sont clairs et utiles pour l'utilisateur final. On ne consulte pas un neurochirurgien quand on a le rhume. »

Il semble bien que la profession comptable canadienne ne puisse se payer le luxe d'attendre si elle veut être maîtresse de sa propre destinée. Le changement est inévitable. Mais le processus qui déterminera quand et comment il se concrétisera devra être examiné sous toutes ses coutures. ■

Afin de fournir aux CMA et aux CA un point de vue extérieur éclairé sur le projet de fusion, les équipes de rédaction des deux magazines se sont entendues sur un même contenu. **Deirdre McMurdy**, journaliste économique canadienne bien connue, a rédigé un article semblable pour CAmagazine.



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

*Proposez des
candidatures
MAINTENANT!*

Le Prix d'excellence dans la fonction de contrôle — secteur public est un programme annuel qui récompense des réalisations remarquables dans les domaines de la fonction de contrôle, de la reddition de comptes et de la gestion financière au sein de l'administration publique.

Les prix, qui sont remis par CMA Canada et le Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, visent à souligner la contribution exceptionnelle d'un fonctionnaire ou d'une équipe de fonctionnaires à la gestion financière ou à la fonction de contrôle dans l'administration publique canadienne.

Catégories de prix :

- ▶ Innovation
- ▶ Leadership financier
- ▶ Œuvre de toute une carrière

FIN DES MISES EN CANDIDATURE : 10 février 2012

www.prixfonctioncontrole.com



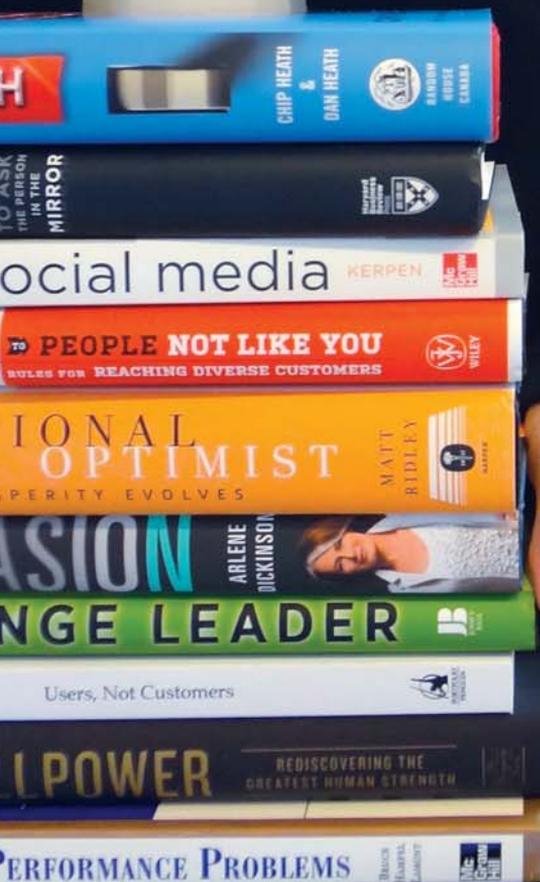
UNE DIZAINÉ

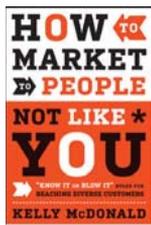
D'INCONTURNABLES

Commencez
la nouvelle
année du bon
pied avec de
bons livres.

Par **Jaclyn Law**

Que vous vouliez revoir de fond en comble votre approche des médias sociaux ou restructurer votre entreprise dans l'année qui s'annonce, nous avons le livre qu'il vous faut. Les dix ouvrages présentés ratissent large : certains sont révolutionnaires et fascinants, d'autres introspectifs et inspirants. Vous y trouverez le cadeau parfait du temps des Fêtes pour les aspirants cadres ou pour vous.

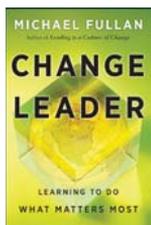




HOW TO MARKET TO PEOPLE NOT LIKE YOU
Auteure : Kelly McDonald
Éditeur : John Wiley & Sons
Écrit par le président de McDonald Marketing, une agence publicitaire américaine des plus

réputées, l'ouvrage explique comment comprendre les besoins et les désirs de clientèles variées, dont celles qui sont hors de votre zone de confort.

À retenir : « Laissez tomber les données démographiques et ciblez plutôt les valeurs des gens. »



CHANGE LEADER: LEARNING TO DO WHAT MATTERS MOST
Auteur : Michael Fullan
Éditeur : Jossey-Bass

Michael Fullan, professeur émérite de l'Université de Toronto et sommité dans

le domaine du changement organisationnel, propose sept pratiques essentielles de leadership ainsi que des conseils sur les facteurs qui motivent les gens.

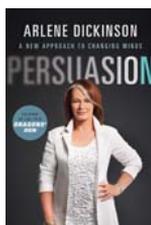
À retenir : « En période de changement, les leaders éclairés cherchent à remporter de petits succès dès le départ, prennent acte des vrais problèmes, reconnaissent leurs erreurs, protègent leur personnel et soulignent les succès en cours de route. »



USERS NOT CUSTOMERS
Auteur : Aaron Shapiro
Éditeur : Penguin Canada
Rédigé par le PDG de HUGE, l'agence de marketing numérique qui compte Pepsico, JetBlue et Unilever dans sa clientèle,

ce livre illustre à quel point une présence en ligne et une facilité d'utilisation exceptionnelle peuvent favoriser de bonnes relations clients.

À retenir : « Les entreprises, tous secteurs confondus, gagnent à offrir à leurs clients une expérience numérique conviviale. »

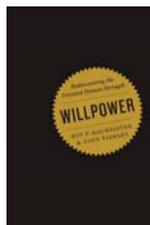


PERSUASION
Auteure : Arlene Dickinson
Éditeur : Collins

Directement de la bouche d'un des « dragons » de la célèbre émission de la CBC, ce livre est à la fois un manuel de marketing et le

récit d'une femme qui s'est sortie de la misère. L'auteure décrit comment cultiver les relations et obtenir l'assentiment du client.

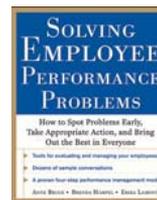
À retenir : « La persuasion est une question d'authenticité, d'honnêteté – les fondements mêmes de la personnalité. Ça peut paraître simple, mais ce ne l'est pas du tout! »



WILLPOWER: REDISCOVERING THE GREATEST HUMAN STRENGTH
Auteurs : Ray F. Baumeister et John Tierney
Éditeur : Penguin Press
Ray F. Baumeister,

psychologue en recherche, et John Tierney, chroniqueur scientifique du *New York Times*, explorent les enjeux et les bienfaits de la maîtrise de soi, et offrent des conseils pratiques pour la cultiver.

À retenir : « En fin de compte, la maîtrise de soi favorise la relaxation, car elle élimine le stress et permet de conserver sa force de volonté pour les défis importants. »



SOLVING EMPLOYEE PERFORMANCE PROBLEMS
Auteurs : Anne Bruce, Brenda Hampel et Erika Lamont
Éditeur : McGraw-Hill

Les outils, les exemples de conversation et le modèle de gestion proposés dans ce livre sont de véritables solutions aux retards au travail, aux barrières culturelles et au mauvais rendement.

À retenir : « Inviter tacitement l'employé à laisser sa vie personnelle à la porte du bureau est une négation de la personne humaine. »

DE L'IMPRIMÉ AUX PIXELS

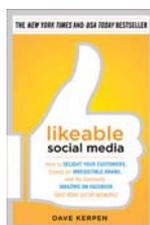
Sauvez un arbre et profitez de la maniabilité du livre virtuel.

Les titres proposés sont offerts en version numérique sur les sites d'Amazon, de Chapters/Indigo et d'Apple (iBookstore).

En plus du nouveau Kindle (Amazon) dont on parle beaucoup, il y a d'autres moyens de vous adonner au plaisir de la lecture : l'ordinateur, le e-Reader (Sony), Kobo, le BlackBerry PlayBook et l'iPad 2 (Apple), sans oublier les téléphones intelligents si la petite taille de l'écran ne vous dérange pas.

Pour les conseils d'achat de *Consumer Reports*, consultez le site <http://bit.ly/rs9KJM>. Pour d'autres conseils de lecture, ne manquez pas le prochain numéro de *CMA magazine*.

SCEAU D'APPROBATION CMA MAGAZINE

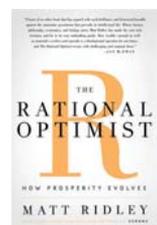


LIKEABLE SOCIAL MEDIA
Auteur : Dave Kerpen
Éditeur : McGraw-Hill Professional

Grâce aux conseils de l'auteur sur l'engagement des clients, vous mettez

le bouche-à-oreille au service de vos activités de marketing.

À retenir : « Écoutez attentivement, soyez transparent, réceptif, authentique, racontez de bonnes histoires – les qualités du boute-en-train –, et votre organisation sera bien appréciée dans les médias sociaux. »

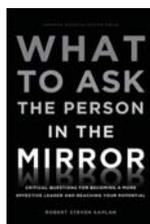


THE RATIONAL OPTIMIST: HOW PROSPERITY EVOLVES
Auteur : Matt Ridley
Éditeur : HarperCollins

Cet ambitieux ouvrage démontre que la capacité d'innovation,

d'échange et de spécialisation de l'homme a favorisé la prospérité et le bien-être au cours de l'histoire – et explique pourquoi la tendance devrait se maintenir.

À retenir : « Les échanges sont à l'évolution culturelle ce que la sexualité a été à l'évolution biologique. »

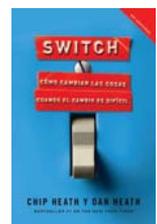


WHAT TO ASK THE PERSON IN THE MIRROR
Auteur : Robert Steven Kaplan
Éditeur : Harvard Business Review Press

Conseiller commercial et

professeur d'administration à la Harvard Business School, l'auteur explique comment poser les vraies questions et devenir un meilleur leader.

À retenir : « Il est nettement plus important de poser les bonnes questions, et de formuler les principaux enjeux de façon convaincante, que d'avoir toutes les réponses. »

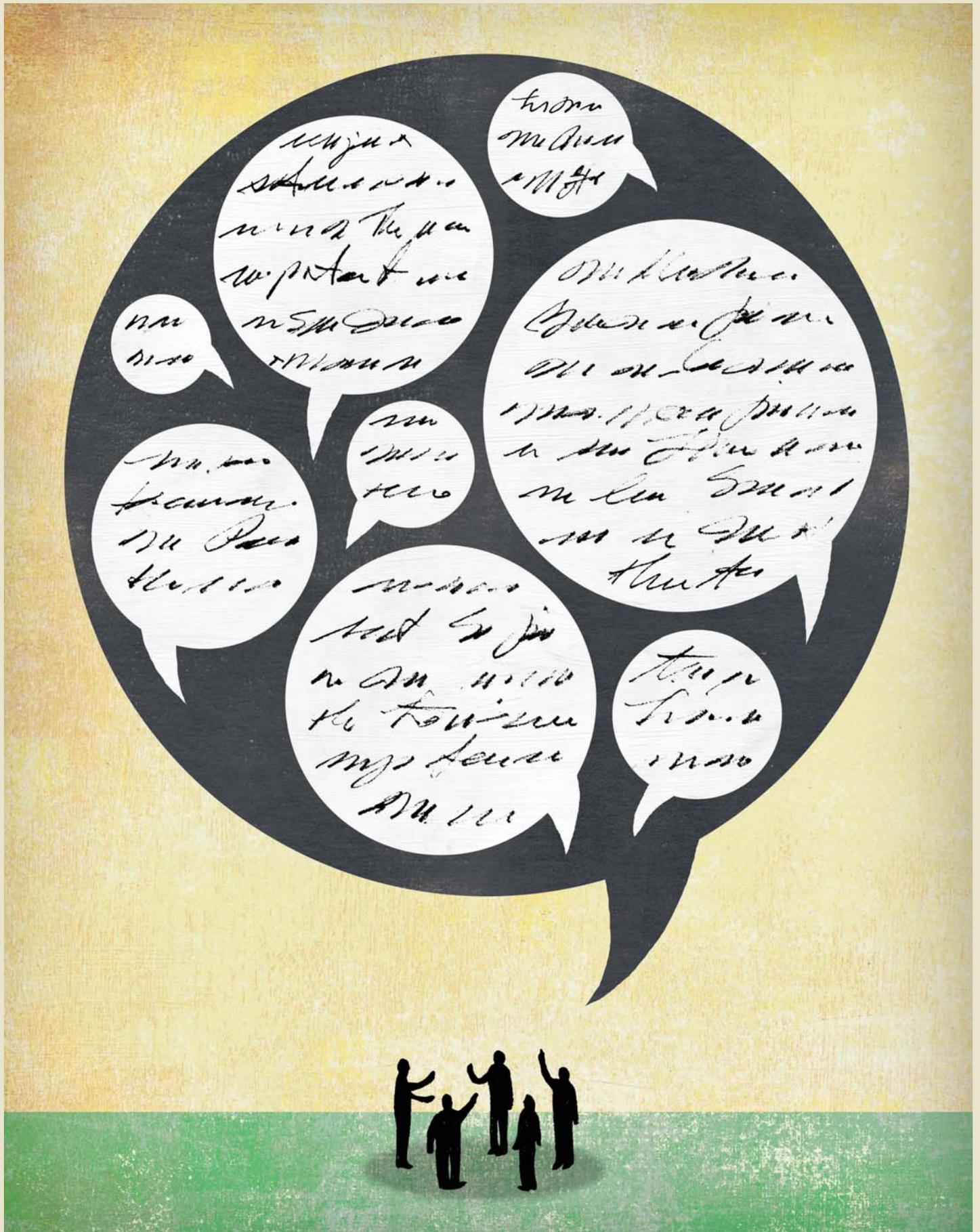


SWITCH: HOW TO CHANGE THINGS WHEN CHANGE IS HARD
Auteurs : Chip Heath et Dan Heath
Éditeur : Random House Canada

Ce succès de librairie des

auteurs de *Made to Stick* démontre que l'union de l'esprit rationnel et de l'esprit émotionnel donne lieu à des résultats spectaculaires.

À retenir : « Un changement réussi s'appuie généralement sur une certaine logique. Les gens qui opèrent un changement ont une direction précise, une grande motivation et un environnement propice. »



ABOLIR LA BARRIÈRE

Pour un professionnel formé à l'étranger, la capacité à communiquer est aussi importante que les compétences en comptabilité de management.

Par **Santoso Sugianto**, CMA, et **Dan Johns**

L'augmentation du nombre de professionnels formés à l'étranger (PFE) parmi les candidats admis au Programme de leadership stratégique (PLS) fait ressortir les difficultés auxquelles se butent de nombreux CMA qui aspirent à un poste de niveau supérieur. Un PFE qui est animateur et ancien candidat du PLS ainsi qu'un formateur en communication nous font part de leurs observations sur le plus lourd des obstacles : la barrière de la communication.

Le Canada est l'un des pays les plus accueillants au monde. Son ouverture et ses politiques d'immigration en font une destination de choix pour les professionnels du monde entier.

Cependant, une fois au Canada, nombre d'entre eux ont du mal à obtenir de l'avancement. Les professionnels en finance et en comptabilité étant très recherchés, les PFE décrochent des postes de premier échelon qui requièrent principalement des compétences techniques. Mais quand vient le temps d'accéder à des postes supérieurs, la plupart se butent à une barrière invisible.

D'aucuns parlent de « plafond de verre », d'autres, d'un « plancher collant ». Pour notre part, nous parlons de communication inefficace, soit de l'incapacité à livrer correctement un message.

TROIS OBSTACLES À LA COMMUNICATION

D'après nos observations, la langue, la culture et la personnalité constituent les trois principales entraves à la communication.

Nous les décrirons et nous constaterons que des éléments comme le pays d'origine et les valeurs laissent entrevoir la gravité des problèmes de communication. Le PFE qui comprend ces facteurs pourra cerner ses lacunes, s'y attaquer et améliorer ses perspectives de carrière.

BARRIÈRE DE LA COMMUNICATION			
	Minimum	Mineure	Majeure
Langue	Français	Autre langue latine	Ni français, ni langue latine
Culture	Valeurs occidentales		Valeurs orientales
Personnalité	Extraverti		Introverti

Trois facteurs principaux – la langue, la culture et la personnalité – contribuent à la barrière de la communication. Un PFE des plus brillants devra parfois travailler à l'un ou à plusieurs de ces trois aspects.

BARRIÈRE CULTURELLE		
	Mineure	Majeure
VALEURS	OCCIDENT	ORIENT
Respect	Doit être mérité	Est fonction du niveau hiérarchique
Débat d'idées	Encouragé	Évité
Réalisations	Individuelles	Collectives
Succès	Atteinte de ses objectifs	Conquête de soi
Leadership	Volubile, meneur	Silencieux, marche derrière les autres

Au Canada, les PFE qui adoptent des attitudes et comportements occidentaux dans le milieu du travail ont moins de barrières à franchir sur le plan de l'intégration et de l'avancement professionnel que ceux qui adoptent des attitudes et comportements représentatifs de l'Orient.

Soulignons toutefois que ces facteurs ne sont que des indicateurs généraux. Servez-vous-en comme guide, mais non comme d'un cadre d'évaluation immuable, car il y a des exceptions comme en toutes choses.

► *Facteur 1 : la langue*

Pour s'exprimer correctement dans une des langues officielles du Canada, il faut utiliser le mot juste, maîtriser les règles de grammaire et prononcer de façon intelligible.

Les PFE en quête d'un emploi doivent comprendre que si les employeurs exigent souvent de l'expérience au Canada, c'est pour que les candidats maîtrisent l'une de ces langues. Or, nous avons remarqué que la capacité de s'exprimer correctement en français dépend de trois facteurs : le pays d'origine, les études et l'expérience de travail.

- **Pays d'origine.** Les personnes originaires de la francophonie et dont le français ou un dialecte apparenté est la langue maternelle ou seconde ont moins de difficulté à surmonter la barrière linguistique que celles ayant grandi dans certains pays du Sud-Est asiatique et de la plupart des pays d'Europe ou d'Amérique du Sud. Elles ont aussi moins de difficulté que celles issues de sociétés sans liens de longue date avec l'Occident et sans racines linguistiques communes.
- **Études.** Les PFE qui ont fait des études universitaires dans un pays où le français est la langue officielle ont moins de difficulté que ceux qui ont fréquenté une université francophone dans un pays où le français n'est pas la langue officielle. Ceux qui ont étudié dans une université non francophone éprouvent souvent plus de difficultés sur le plan linguistique.
- **Expérience de travail.** Les personnes qui travaillent pour une multinationale dans des pays francophones sont avantagées. Elles sont plus susceptibles de parler le français dans un contexte professionnel que celles qui travaillent pour une entreprise régionale ou locale.

► *Facteur 2 : la culture*

Les Orientaux (Asie, Extrême-Orient, Moyen-Orient) et les Occidentaux (Europe de l'Ouest, Amériques) ont des mentalités très différentes.

Cinq systèmes de valeurs s'opposent nettement et influencent fortement leur mode de gestion.

- En Occident, le **respect** est davantage affaire de présentation personnelle que de hiérarchie sociale. Un PFE qui s'attend au respect immédiat en raison du poste qu'il occupe paraîtra arrogant.
- En Occident, on encourage les **débats d'idées**. Le fait de s'exprimer ouvertement est normal et perçu comme un mécanisme sain de résolution de problèmes et de responsabilisation. Ceux qui s'y refusent sont perçus comme dénués d'intérêt ou comme de piètres collaborateurs.
- Bien plus qu'en Orient, les **réalisations** sont individuelles. Les gens sont félicités et récompensés pour leurs efforts personnels. Ceux qui refusent de s'attribuer quelque mérite individuel et s'effacent devant leur équipe n'obtiennent généralement pas de bonnes évaluations de rendement.
- Toujours en Occident, le **succès** se mesure en fonction de cibles et d'objectifs externes. Les Occidentaux se tournent vers l'extérieur pour obtenir confirmation du travail accompli. Les gens qui font de l'introspection et mesurent leur succès à leur développement personnel risquent de ne jamais voir leurs réalisations reconnues.
- La plupart des dirigeants occidentaux ont un style de direction volubile. Ce sont des **leaders** proactifs et présents auprès de leur équipe. Les dirigeants effacés qui usent de subtilités pour diriger leur équipe sont considérés comme inopérants.

Sans laisser tomber leur culture orientale, les PFE doivent s'adapter à leur organisation. Au même titre que nous avons une

BARRIERE DE LA PERSONNALITE	
Mineure	Majeure
EXTRAVERTI	INTROVERTI
Loquace	Taciturne
Communique de vive voix	Communique par écrit
Enthousiaste	Calme et pondéré
Animé	Réservé

Au Canada, la personnalité d'un PFE joue un rôle crucial dans le monde des affaires. Contrairement à l'introverti, l'extraverti a moins de barrières à franchir sur le plan de l'intégration et de l'avancement professionnel.

La langue, la culture et la personnalité constituent les trois principales entraves à la communication.

tenue vestimentaire différente au travail et à la maison, nos attitudes et nos comportements doivent également différer dans ces deux sphères.

Dans son célèbre ouvrage *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, Stephen Covey soutient que nous analysons les motivations et comportements d'autrui à la lumière de nos propres expériences et au Canada, les gens analysent généralement les motivations et la conduite d'un individu en fonction des valeurs occidentales. Pour obtenir de bonnes évaluations et de l'avancement, les PFE doivent adapter leur style de gestion à leur nouvel environnement.

► Facteur 3 : la personnalité

Si un type de personnalité peut être plus présent dans une culture que dans une autre, plusieurs variantes peuvent coexister dans une même culture. Les types de personnalité les plus couramment opposés en Occident sont l'introverti et l'extraverti. Quatre comportements issus de ces deux types de personnalité influent directement sur la façon de communiquer d'une personne.

En général, l'extraverti est plus volubile, préfère communiquer de vive voix, paraît enthousiaste et est plus animé que l'introverti. Il est donc moins susceptible d'avoir du mal à communiquer, car sa personnalité lui donne plus d'occasions de développer ses compétences en la matière. En s'exerçant, il devient un meilleur communicateur.

Une modification de personnalité apparaît comme un défi énorme dont les coûts semblent dépasser les avantages. Avant de balayer cette idée du revers de la main, toutefois, tenez compte du fait que vous pouvez être perçu comme un introverti simplement parce que vous continuez d'agir selon les normes de votre culture.

Rappelons-le : la culture peut avoir une forte incidence sur la perception d'autrui. Dans certaines cultures, mieux vaut se tenir coi dans une réunion d'équipe jusqu'à ce que l'on soit invité à intervenir et à exprimer son opinion. Dans bien des pays orientaux, contester des idées, assumer des tâches au-delà du cadre de ses responsabilités et échanger avec des collègues pendant les heures de travail est jugé déplacé, tandis qu'au Canada, ces comportements mènent à des promotions.

PLAN D'ACTION

Le PFE qui comprend les obstacles à la communication, sait en reconnaître systématiquement la source et les surmonte et est plus confiant et plus susceptible de devenir un meilleur communicateur.

Les PFE dont la carrière piétine attribuent souvent à tort leurs déboires au racisme puisqu'ils estiment être le candidat idéal. Comment se peut-il qu'en excellant sur le plan technique, en ayant de l'expérience, en ne parlant jamais dans les réunions et en ne se mêlant pas de tâches qui ne les regardent pas – autant de qualités nécessaires pour occuper un poste de direction dans leur pays d'origine –, ils n'obtiennent pas de succès au Canada?

Même si la barrière de la communication vient d'un manque de sensibilisation des PFE et des employeurs, les PFE n'ont d'emprise que sur leur propre compréhension du problème. Ils doivent comprendre que le succès au Canada dépend de leur capacité à s'exprimer clairement, mais aussi à s'exprimer souvent et de manière appropriée.

En se concentrant uniquement sur les compétences techniques – ce qui serait suffisant ailleurs dans le monde –, ils n'accéderont pas à des postes de niveau supérieur. Ils doivent absolument chercher activement à améliorer leurs compétences en communication. ■

Santoso Sugianto, MBA, CMA, est un PFE qui a bien géré sa carrière au Canada en s'inscrivant au PLS pour devenir CMA. Tout en travaillant pour Speedy Glass, il est animateur de ce programme de deux ans à CMA Ontario.

Dan Johns, B.A., TESL, est directeur de programme à Language Education for Accounting Professionals Inc. et l'auteur de ESL Lecture Ready: Accelerated Program Primer pour le compte de CMA Ontario. Il suit les cours préalables pour être admis au Programme accéléré CMA en Ontario.

À venir dans le numéro de janvier-février : Enseigner la comptabilité à une population étudiante diversifiée.

TROUVER MA VOIE

Adieu Hong Kong, Toronto me voici

Annie Lam a fait le saut de brillante façon, et elle aide maintenant ceux qui veulent l'imiter.

Propos recueillis par **Sharon Aschaiek**

En 1996, au milieu de la vingtaine, fraîchement diplômée en gestion et sans expérience, j'ai quitté Hong Kong pour Toronto, déterminée à faire carrière comme CMA. À force de patience et de persévérance, j'ai trouvé un emploi et me suis fait une vie au Canada.

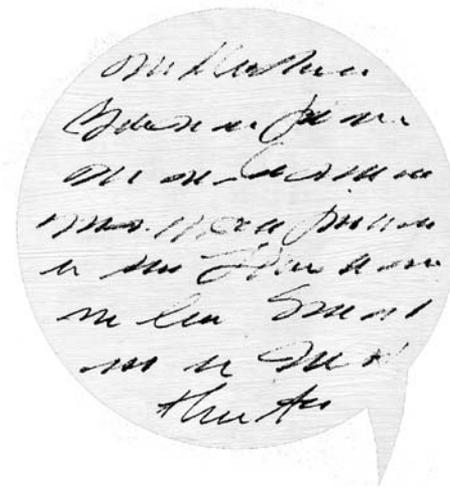
À l'instar de mes parents, qui étaient propriétaires d'un supermarché, j'ai toujours voulu être une femme d'affaires. Avant que Hong Kong soit rétrocédée à la Chine en 1997, notre avenir était incertain. Mes parents m'encouragèrent donc à émigrer. Je savais que les affaires représentaient la meilleure voie pour me tailler une place à l'étranger.

En 1994, à la fin de mes études en gestion à la Chinese University of Hong Kong, j'ai été embauchée comme comptable chez Ernst & Young. J'ai également entrepris d'obtenir mon titre professionnel de l'Association of Chartered Certified Accountants. Un ami qui s'était installé à Toronto m'a vanté la ville : la population était, disait-il, beaucoup moins dense qu'à Hong Kong, et il y régnait une grande égalité sociale. Je me suis laissé tenter.

Avant de faire le saut, j'ai fait quelques recherches et j'ai constaté que les comptables étaient en demande à Toronto. J'ai également appris que CMA Canada pouvait m'aider à réaliser mon objectif professionnel : occuper un poste de commande en comptabilité. Après avoir analysé mon dossier, CMA Canada m'a indiqué quels cours je devais suivre pour pouvoir me présenter à l'Examen d'admission. J'ai donc commencé à suivre des cours à temps partiel tout en me mettant en quête d'un emploi.

À mon arrivée, mes plus grands défis – outre l'obtention d'un titre professionnel – ont consisté à combler mes lacunes en anglais et à acquérir de l'expérience au Canada, car beaucoup d'entreprises hésitent à embaucher un immigrant sans expérience locale. Pour trouver un emploi, j'ai envoyé de nombreux curriculum vitae et j'ai eu recours aux services de placement de CMA Canada.

J'ai également fait du bénévolat à la Croix-Rouge, j'ai participé à des événements communautaires et je suis devenue membre de la chorale Mendelssohn de Toronto pour parfaire mon anglais et me familiariser avec la culture canadienne.



À force de patience et de persévérance, j'ai trouvé un emploi et me suis fait une vie au Canada.

Trois mois après mon déménagement, j'ai décroché un emploi en gestion financière au bureau canadien de Cable & Wireless HKT, la division de Hong Kong d'une société britannique de télécommunications. En 2001, mon titre en poche, j'ai offert mes services sur le site Web de CMA Canada. Des agences de recrutement de cadres m'ont contactée, et j'ai par la suite occupé plusieurs postes de cadre en comptabilité.

En 2006, j'ai terminé mon MBA pour cadres à l'Université Queen's. Je suis actuellement directrice de la gestion financière des projets à Inforoute Santé du Canada, où je collabore au virage électronique dans le domaine de la santé. Je suis enchantée de contribuer à ce projet novateur dont bénéficiera la société canadienne.

Depuis deux ans, j'agis aussi comme mentor auprès de professionnels formés à l'étranger, car je connais les écueils de l'intégration et de la recherche d'emploi. J'ai à cœur de les aider à réaliser leurs rêves. ■

Sharon Aschaiek (sharon@cocoamedia.ca) est rédactrice indépendante à Toronto.

LES SEPT CLÉS DU SUCCÈS DES PROFESSIONNELS FORMÉS À L'ÉTRANGER

Comment mener une brillante carrière au Canada?

Par **Mike Lipkin**

► **1. AVOIR UNE VISION.** Vous devez connaître vos forces et vos faiblesses. Sachez quel genre de leader vous voulez être et efforcez-vous de le devenir.

► **2. SAISIR LA MOINDRE OCCASION D'APPRENTISSAGE ET DE CROISSANCE.** Élargissez vos horizons en faisant bon accueil à la diversité des personnes, des cultures, des entreprises et des secteurs d'activité.

► **3. ÊTRE ÉQUILIBRÉ.** Vous devez comprendre la réalité derrière les chiffres. Soyez attentif à la culture des collectivités, des entreprises et des clients.

► **4. ÊTRE UN EXCELLENT COMMUNICATEUR.** Apprenez à raconter de bonnes histoires. Mettez vos interlocuteurs à l'aise. Maîtrisez le français et le jargon de votre secteur d'activité.

► **5. AVOIR L'ESPRIT D'ÉQUIPE.** Soutenez vos coéquipiers et favorisez leur réussite. Créez des liens dans l'entreprise et la collectivité.

► **6. FAIRE PREUVE DE CRÉATIVITÉ.** Soyez ouvert d'esprit et adaptez-vous. Apportez une perspective internationale aux problèmes locaux. Servez-vous-en pour favoriser le changement.

► **7. ÊTRE UN MODÈLE POUR AUTRUI.** Réglez les conflits avec discrétion, diligence et discernement. Soyez quelqu'un sur qui l'on peut compter parce que vous faites ce qu'il y a à faire et respectez de façon exemplaire les règles d'éthique des affaires au Canada.

.....
*Ces principes se dégagent de propos de groupes de discussion composés de professionnels formés à l'étranger. Étude réalisée par **Mike Lipkin d'Environics/Lipkin** et par **CMA Ontario**.*

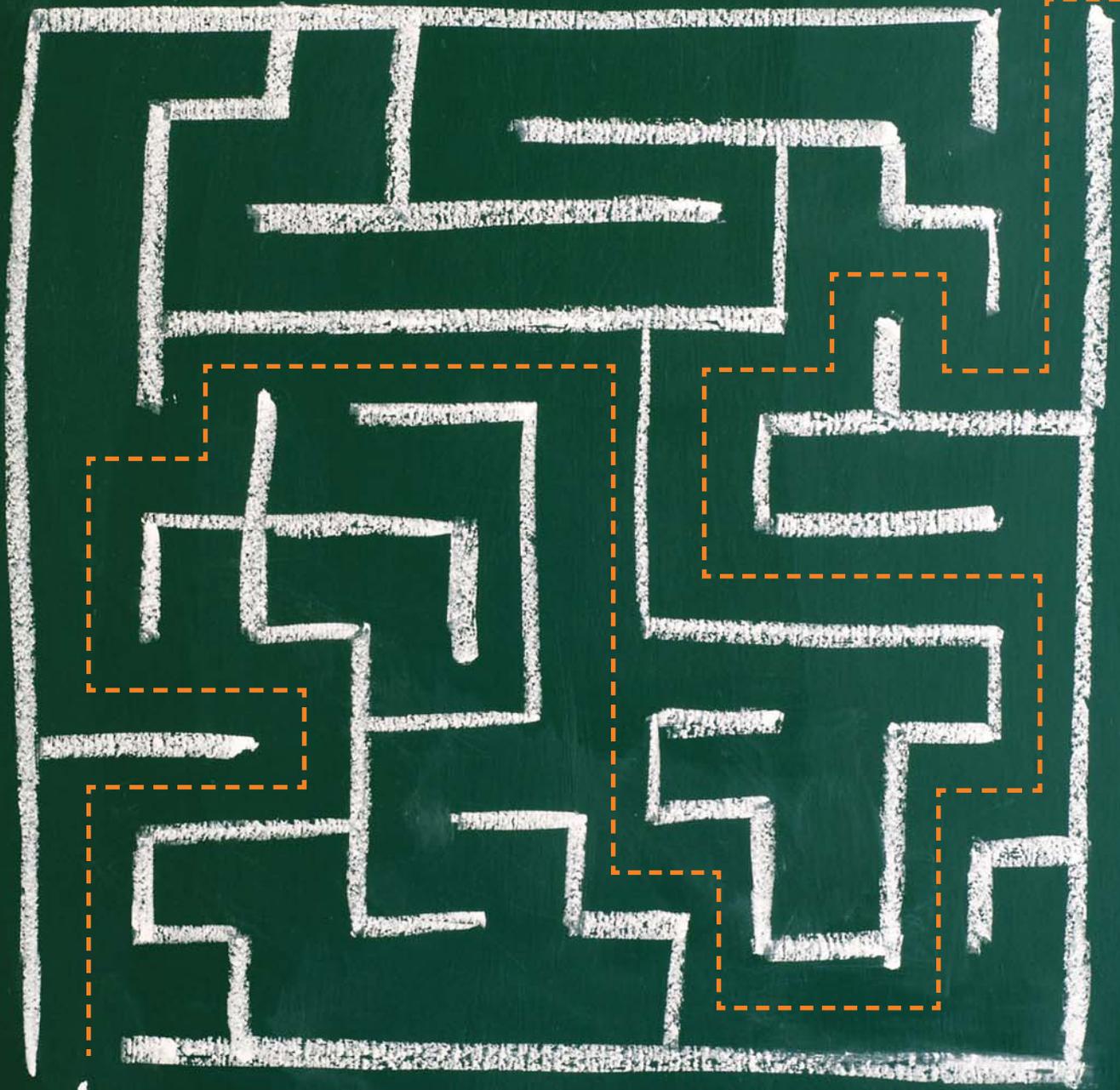
QUELQUES STATISTIQUES

- De **1999** à **2009**, le nombre d'immigrants possédant des compétences en gestion à leur arrivée au Canada a grimpé de **383 %**.
- En **2010**, **280 636** résidents permanents sont entrés au Canada, un sommet depuis **50 ans**.
- En **2011**, l'immigration devrait représenter 100 % de la croissance nette de la main-d'œuvre.
- En **2011**, le Canada affiche l'un des plus hauts taux d'immigration permanente par habitant au monde, soit environ **0,8 %** de la population totale.

RECONNAISSANCE DES TITRES PROFESSIONNELS

- Un accord de reconnaissance mutuelle (ARM) est une entente de réciprocité entre organismes comptables pour l'octroi de titres professionnels. CMA Canada a conclu de tels accords avec les organismes comptables internationaux suivants :
 - CPA Australia,
 - le Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) du Royaume-Uni,
 - le Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) du Royaume-Uni.

Pour obtenir plus de renseignements à ce sujet, rendez-vous sur le site www.cma-canada.org/ARM.



Une stratégie souple

Gérer et récompenser
le succès stratégique

LA DÉTERMINATION D'UNE STRATÉGIE EN CINQ ÉTAPES

Par **Brett Knowles**

Aucun plan de bataille ne survit au premier affrontement avec l'ennemi.

— Helmuth von Moltke l'aîné, feld-maréchal

Chef de l'état-major prussien de 1857 à 1888, le feld-maréchal Helmuth von Moltke l'aîné comprenait les défis inhérents à la planification et au leadership dans les grandes organisations.

Conscient que les plans soigneusement préparés échouaient souvent et devaient être modifiés selon les circonstances, il considérait néanmoins que la planification n'était pas un acte futile. Il préconisa donc un processus permettant à une organisation de réagir rapidement aux imprévus.

Tout en comprenant que les chefs déterminaient la stratégie, il croyait aussi qu'il fallait déléguer les décisions aux personnes des plus bas échelons de l'organisation parce qu'elles sont en première ligne.

Les entreprises modernes peuvent apprendre de Moltke et adapter ses principes. Les dirigeants doivent déterminer la stratégie, c'est-à-dire l'*objet* et le *motif* des actions d'une organisation. Et les employés – les plus rapprochés possible du client ou de la partie prenante – doivent décider de la *manière* d'exécuter cette stratégie.

Des pommes en Saskatchewan

Une organisation connaît le succès stratégique quand ses dirigeants harmonisent clairement et rigoureusement l'*objet* avec le *motif* de la stratégie et quand ils laissent les employés déterminer la *manière* de l'exécuter. Toutefois, une attribution inadéquate de ces rôles peut semer la confusion.

Par exemple, quand un patron dit qu'il faut augmenter la vente de pommes en Saskatchewan et que les représentants, là-bas, ne peuvent que vendre des brocolis d'ici le temps des pommes, six mois plus tard, que doivent-ils faire?

Le patron a énoncé clairement la *manière* (vendre des pommes) et l'*objet* (Saskatchewan), mais non le *motif*. Résultat : les représentants ne savent pas s'ils doivent vendre des brocolis maintenant ou attendre de vendre des pommes plus tard.

La stratégie sera meilleure si le patron dit : « Nous devons augmenter notre chiffre d'affaires en Saskatchewan, alors commençons par vendre plus de pommes. » Le *motif* (besoin d'accroître le chiffre des ventes) et l'*objet* (Saskatchewan) priment sur la *manière* (la vente de pommes). Les représentants peuvent donc choisir la *manière* harmonisée avec l'intention stratégique : vendre les brocolis d'abord.

Les cinq étapes ci-dessous précisent ce concept et poursuivent dans la foulée de mes deux articles précédents dans *CMA magazine**.

PREMIÈRE ÉTAPE : Élaborer des grilles stratégiques pour définir l'objet et le motif de la stratégie

La grille stratégique est une représentation visuelle de la stratégie d'une organisation, un diagramme cause à effet décrivant comment les objectifs stratégiques contribuent au succès.

Les grilles stratégiques définissent et communiquent clairement l'*objet* et le *motif* de la stratégie de l'organisation, mais non la *manière*. L'avantage de la grille stratégique, c'est qu'elle peut servir de filtre pour choisir la *manière* d'exécuter chaque décision de gestion importante.

Dans notre exemple, l'objectif stratégique – accroître le chiffre d'affaires en Saskatchewan – incite les dirigeants à proposer et à filtrer des solutions possibles. Ils peuvent ensuite choisir la meilleure *manière*.

Processus continu, la stratégie est l'affaire de tous.

DEUXIÈME ÉTAPE : Reconnaître et récompenser les gains stratégiques

Les dirigeants doivent aussi distinguer entre les succès stratégiques et les indicateurs de performance du tableau de bord.

Ils élaborent souvent de solides stratégies qui définissent l'*objet* et le *motif*. Puis, ils extrapolent pour mesurer la *manière* qu'ils ont intégrée à leurs tableaux de bord. Ils oublient ensuite complètement l'*objet* et le *motif*.

Supposons que les ventes de pommes en Saskatchewan soient inférieures aux objectifs, mais que celles des brocolis dépassent les attentes. Le chiffre d'affaires de l'entreprise excède les objectifs combinés des ventes de pommes et de brocolis. Toutefois, comme le tableau de bord ne mesure que les ventes de pommes – la *manière*, non l'*objet* ou le *motif* –, les dirigeants passent en mode de gestion de crise devant cette performance « désastreuse ».

Ils ne voient pas qu'ils ont un succès stratégique. En augmentant le chiffre d'affaires en Saskatchewan, ils réalisent l'*objet* et le *motif* de leur stratégie. Le fait d'atteindre ce but en vendant des brocolis et non des pommes n'invalide pas le succès de la stratégie.

À l'analyse des indicateurs de performance des tableaux de bord, les dirigeants doivent avoir à l'esprit l'*objet* et le *motif* de leur intention stratégique – non la *manière*. Ils doivent reconnaître le succès stratégique et le récompenser.



DE LA STRATÉGIE AU SUCCÈS

1. **Élaborer des grilles stratégiques pour définir l'objet et le motif de la stratégie.**
2. **Reconnaître et récompenser les gains stratégiques.**
3. **Analyser la performance stratégique.**
4. **Laisser les employés aux plus bas échelons de l'organisation déterminer la manière d'exécuter la stratégie.**
5. **Responsabiliser.**

TROISIÈME ÉTAPE : Analyser la performance stratégique

Aux fins d'évaluer la performance de tout objectif figurant sur la grille stratégique, les dirigeants doivent se poser les deux questions suivantes : Qu'est-il arrivé? Que pourrait-il arriver ensuite?

Pour répondre à la première question, les dirigeants doivent comprendre ce qui a causé la performance observée pour l'objectif stratégique.

Pour répondre à la deuxième, ils doivent transposer la performance actuelle dans un avenir prévisible. Six mois est un délai de projection raisonnable.

Pensons à un enfant dont les résultats scolaires chutent. Qu'est-il arrivé? L'enfant n'a pas fait ses devoirs. Que pourrait-il arriver ensuite? Si l'enfant continue de ne pas faire ses devoirs, il pourrait échouer ses examens finaux, ses cours et se retrouver dans les cours de rattrapage.

La réponse à ces questions doit centrer l'organisation sur l'objet et le motif de la stratégie.

Quant à la manière d'exécuter la stratégie, les membres de l'organisation doivent se poser une troisième question : Que devons-nous faire? En répondant à cette question, ils recommandent des solutions pour agir sur la performance.

QUATRIÈME ÉTAPE : Laisser les personnes des plus bas échelons de l'organisation déterminer la manière d'exécuter la stratégie

Les personnes aux plus bas échelons de l'organisation doivent déterminer comment la stratégie est exécutée. Ces employés sont en première ligne auprès des clients. Les employés doivent répondre à la question : Que devons-nous faire?

Laisser aux employés le soin de faire des recommandations a les effets salutaires suivants :

- accroître la souplesse de l'organisation;
- favoriser une compréhension chez les exécutants et une appropriation des mesures correctives;
- permettre le réglage au cas par cas par les employés de première ligne.

À la quatrième étape, les employés – des experts qui comprennent l'objectif stratégique – se rencontrent dans une salle. À partir de la grille stratégique et de l'analyse de la performance, ils énoncent des propositions d'actions

susceptibles d'aider l'organisation à réaliser l'objet et le motif de la stratégie. Puis, utilisant les mêmes outils, les employés filtrent ces propositions pour formuler quelques recommandations viables.

L'organisation sait dès lors comment réaliser la stratégie.

CINQUIÈME ÉTAPE : Responsabiliser

Lorsqu'ils créent une fonction centrée sur les tâches (p. ex., l'exploitation d'un service à l'auto), les dirigeants ou gestionnaires d'une organisation peuvent imposer des tâches précises à accomplir. Si l'employé fait bien son travail, il est récompensé.

Cependant, les cadres supérieurs sont responsables des résultats, non de la tâche. Des cadres dont les compétences, les ressources et les expériences sont diverses peuvent obtenir le même résultat de différentes façons.

Dans des organisations performantes, les employés autant que les équipes doivent être responsables des résultats (objet de la stratégie), et non seulement de la tâche (manière d'exécuter la stratégie). Aussi, les dirigeants doivent gérer les résultats, non l'accomplissement des tâches.

Si ces conditions sont réunies, les employés peuvent se concentrer sur l'exécution de la stratégie, les dirigeants peuvent centrer leur attention sur la stratégie, et les organisations peuvent aspirer au succès.

Le feld-maréchal Helmuth von Moltke l'aîné avait compris que la stratégie repose sur un jeu d'expédients. Plus qu'une science, elle est la conversion du savoir dans la vie pratique, le perfectionnement d'une idée directrice originale en fonction de situations en constante évolution. ■

Brett Knowles est membre de l'équipe de direction de pm2 – Performance Measurement and Management – et cofondateur de la première application du tableau de bord équilibré. Grâce à lui et à son organisation, plus de 2 000 projets de tableau de bord ont été réalisés dans le monde. On peut trouver une version webinaire du présent article sur le site BalancedScorecard.net. Ce texte est le dernier d'une série de trois.

* Voir « Comblant l'écart : de la stratégie à la performance en cinq étapes » dans le numéro de juillet-août et « Une harmonisation parfaite : établir les priorités en matière d'amélioration de la performance » dans le numéro de septembre-octobre.



Kevin O'Leary, magnat de la finance et vedette médiatique, se penche sur les rouages du monde des affaires.

Par **Gabrielle Bauer**

Q. ■ ■ Combien de temps vous faut-il pour déterminer qu'un candidat du *Dragons' Den* (émission de la CBC) a des chances de compter sur votre aide financière?

R. : C'est comme dans la vie de tous les jours. Une bonne idée peut être exposée rapidement, en moins de 30 secondes. Et elle doit s'accompagner d'un plan d'affaires. Si le candidat se met à parler pour ne rien dire, c'est perdu d'avance.

Q. : **Donnez-vous la priorité à la personne ou au projet?**

R. : Aux deux, bien sûr, mais peut-être un peu plus à la personne. Je me pose la question de base : Puis-je m'imaginer en train de travailler avec cette personne?

Q. : **Une fois l'affaire conclue en ondes, quelles sont ses chances de succès?**

R. : Elles sont très minces. Seul le tiers des projets retenus vont de l'avant, parce que mes avocats et mes comptables décèlent souvent des choses qui clochent dans la documentation. Et moins de 5 % de ces projets sont rentables. Comme placement, c'est très risqué.

Q. : **Selon vous, votre image de type impitoyable et intraitable est-elle justifiée?**

R. : Tout à fait. Quand il est question d'argent, je suis un dur, et je ne m'en formalise pas. L'argent « ne fait pas de sentiment ». Je ne suis pas méchant : je ne fais que dire la vérité, tout simplement.

Q. : **Qu'est-ce que les lecteurs retireront du livre que vous venez de publier?**

R. : J'ai mis deux ans à écrire *Cold Hard Truth*. J'y parle des erreurs que les entrepreneurs doivent éviter, et de ma philosophie de la vie et du placement. Que l'on soit un homme ou une femme, un jeune ou un moins jeune, on peut y trouver son compte.

Q. : **Quelle est la philosophie des Fonds O'Leary?**

R. : Ma mère a travaillé dans un atelier de couture. Elle touchait son chèque de paie le jeudi matin et en plaçait le tiers dans des actions à dividende. Mes fonds adhèrent à cette philosophie : des placements prudents, axés sur la valeur.

Q. : **Croyez-vous qu'il soit possible de prévoir le marché?**

R. : Non. Le mieux qu'on puisse faire, c'est de déterminer le degré de risque que l'on est prêt à courir, de faire des placements prudents, d'acheter les titres et de les conserver. Au cours de la dernière décennie, vos placements n'auraient rien rapporté si ce n'était du dividende.

Q. : **Que pensez-vous du débat sur la fusion des CMA et des CA?**

R. : Les deux groupes doivent trouver un terrain d'entente, qui apporte un avantage à chacun. Je ne veux pas prendre parti. Le titre de CPA (comptable professionnel agréé) que l'on propose me semble valable. Le défi, ce sera de bien expliquer le changement et ses motifs au public.

Q. : **Quelles sont les compétences les plus utiles au CMA?**

R. : Les compétences en relations humaines. Il est important de comprendre les aspects techniques, mais si on est incapable d'interagir avec les gens, on ne vaut pas grand-chose.

Q. : **Que devraient faire l'État et le secteur privé pour redresser l'économie canadienne?**

R. : En éliminant l'impôt des sociétés et en réduisant de 20 % l'ensemble des dépenses de l'appareil gouvernemental, les gens seraient plus riches et la croissance du produit intérieur brut serait plus rapide.

Q. : **Comment définissez-vous l'esprit d'entreprise?**

R. : Une poursuite incessante. La volonté de tout sacrifier pour réaliser son objectif. L'entrepreneur ne mène pas une vie équilibrée. ■

.....

Kevin O'Leary, entrepreneur canadien, investisseur en capital de risque et personnalité télévisuelle, est président du conseil et principal investisseur des Fonds O'Leary qu'il a créés en 2008. Il vient de publier *Cold Hard Truth*: On Business, Money and Life (Doubleday Random House).

Enthousiasme ou dépendance?

Quand l'ardeur au travail se transforme en ergomanie

Combattre la dépendance au travail : des bienfaits qui ne se limitent pas à l'individu.

Par **Melissa Campeau**

LA PLUPART DES GESTIONNAIRES ONT

connu un employé qui arrive au travail avant l'aube, ne prend pas de pause pour manger, reste longtemps après la fermeture et envoie régulièrement des courriels en pleine nuit. Certes, les excès occasionnels de zèle sont parfois impressionnants – et productifs –, mais l'employé qui travaille compulsivement à l'exclusion de toute autre activité souffre peut-être d'ergomanie.

On peut facilement imaginer les conséquences néfastes de cette dépendance sur la vie personnelle de l'employé, mais cette obsession peut aussi nuire au moral, à la productivité et aux résultats de l'entreprise.

Qu'est-ce qu'un ergomane?

Le terme « ergomane » correspond au mot anglais *workaholic*, formé en 1971 par le psychologue américain Wayne A. Oates. Dans son ouvrage *Confessions of a Workaholic*, M. Oates décrit l'ergomane comme une personne « qui s'investit dans

son travail de façon excessive, au point de compromettre sa santé physique, son bonheur, ses relations interpersonnelles et son comportement social ».

Sur le plan culturel, notre rapport au travail a changé depuis 1971, et l'ergomanie en soi est peut-être plus fréquente. Selon une étude de Statistique Canada publiée en 2005, 31 % des Canadiens âgés de 19 à 64 ans se qualifient de bourreaux de travail.

Malissa Clark, doctorante à l'Université Wayne State au Michigan, fait partie de l'équipe qui vient de publier les résultats d'une étude sur la question. En Amérique du Nord, affirme-t-elle, nous avons tendance à « récompenser ceux qui travaillent pendant de longues heures ».

« On suppose que les gens qui acceptent de travailler très tard en soirée sont simplement plus dévoués que les employés qui rentrent presque toujours à temps pour border leurs enfants », ajoute-t-elle.

Savoir reconnaître un ergomane

Quelle différence y a-t-il entre une personne qui accepte d'en faire un peu plus au besoin et une autre qui démontre des comportements compulsifs et excessifs au travail?

Selon l'étude de Malissa Clark, c'est la motivation qui distingue le bon travailleur de l'ergomane. L'amour-propre de ce dernier est lié à sa production, et non à un engagement, une cause ou une équipe.

L'organisme américain Workaholics Anonymous, dont le programme reprend les 12 étapes d'autres programmes de lutte contre des dépendances, estime que le



travail devient pour l'ergomane le moyen de se faire accepter, de trouver son identité et de justifier son existence.

Un problème professionnel

S'ils donnent l'impression d'être des employés modèles dans les premiers temps, les ergomanes ont en commun des traits de personnalité qui se prêtent mal au travail d'équipe, dont le narcissisme, le perfectionnisme et l'impatience, précise Malissa Clark. Ils refusent parfois de déléguer étant donné leur réticence à partager la charge de travail.

À long terme, poursuit-elle, leur ardeur peut être trompeuse, car une personne qui travaille de façon compulsive n'est pas nécessairement efficace.

Un problème personnel

Selon Workaholics Anonymous, les ergomanes sont portés à négliger leur santé, leurs relations, leurs loisirs et leur vie spirituelle.

Même quand ils ne travaillent pas, ils ont tendance à penser à la tâche qui les attend et à se refuser la possibilité de vivre une vie équilibrée.

Pas étonnant qu'ils aient des relations difficiles. Selon une étude réalisée en 1999 par Bryan Robinson, de l'Université de Caroline du Nord à Charlotte, le taux de divorce des couples comptant un ergomane est deux fois plus élevé que la moyenne nationale.

Offrir de l'aide

Les gestionnaires qui reconnaissent des signes d'ergomanie chez leurs employés doivent les encourager à consulter un thérapeute ou à communiquer avec Workaholics Anonymous. Freiner les comportements d'ergomanie au travail peut aider les employés sur le plan individuel tout en favorisant le maintien d'une culture organisationnelle saine et productive. ■

Melissa Campeau est rédactrice pigiste à Toronto.



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

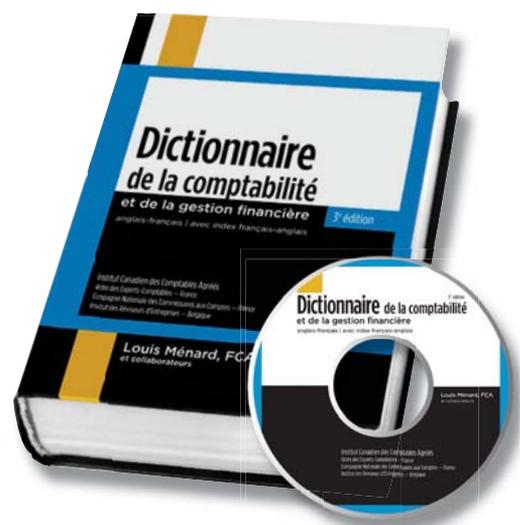
VOULEZ-VOUS DÉMARRER VOTRE PROPRE CABINET ?
Padgett vous offre une alternative rassurante aux défis
que représente le démarrage de votre entreprise.

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

L'édition 2011 du
**Dictionnaire de la
comptabilité et de la
gestion financière**
est maintenant disponible!



La toute dernière version de cet
inégalable dictionnaire anglais-français
de terminologie en comptabilité et en
gestion financière est disponible en
version Internet interrogeable, sur le site
Web, sur CD-ROM et en version papier.

Visitez :
boutiqueCA.ca/dictionnaire2011-CMA

boutiqueCA
■ ■ ■ ■

Bidule vraiment chouette ou outil révolutionnaire?

On ne sait pas encore quel sera l'effet de la tablette PC sur les affaires.

L'usage des tablettes se répand chez les gens du savoir, mais elle ne fait pas l'unanimité chez les CMA.

Par **Jacob Stoller**

QU'OBTIENT-ON DU CROISEMENT ENTRE un ordinateur bloc-notes et un téléphone intelligent?

On répondra probablement le iPad, qu'Apple a lancé avec éclat voilà 18 mois.

Alliant l'accessibilité du téléphone intelligent au format d'écran d'un petit portable, la tablette offre une polyvalence irrésistible, comme en témoigne sa part croissante du marché.

Cette tendance persistera-t-elle? La tablette développera-t-elle son propre créneau ou déclassera-t-elle le portable comme outil de travail préféré?

Les experts se posent les mêmes questions et divergent d'opinions. Un récent sondage de *CMA magazine* demandait aux CMA si la tablette allait transformer leur expérience: 45 % ont répondu oui et 55 %, non.

L'attrait de la tablette

De nombreux utilisateurs sont spontanément attirés par sa convivialité.

« Seul le format de l'écran différencie le téléphone intelligent de la tablette, affirme Jeff Wilts, directeur du stockage des données pour Les Compagnies Loblaw et formateur de CMA Ontario en analyse stratégique. Les deux comportent le même type de fonctions, de ressources, d'accès et d'enjeux pour l'entreprise. »

À l'origine, la tablette aurait été conçue comme un appareil de consommation: un dispositif mobile pour lire confortablement des documents entiers (dont des livres), écouter des balados et regarder des vidéos. Toutefois, l'accès aisé aux documents ouvre la porte à des utilisations

jusqu'à réservées aux blocs-notes, les premières victimes de la popularité croissante des tablettes.

« L'écran plus grand constitue un atout considérable, explique Mark Tauschek, analyste principal à Info-Tech Research Group de London, en Ontario. Si les BlackBerry offrent depuis longtemps la possibilité d'ouvrir et de modifier des documents Microsoft, c'est une tâche pratiquement impossible à faire. Il suffit de l'essayer pour s'en convaincre. »

Somme toute, la tablette n'est pas à la hauteur du bloc-notes, surtout pour les CMA qui jonglent avec des chiffres au quotidien.

« Si vous voulez produire des feuilles de calcul et autres documents du genre, ce n'est pas l'outil approprié, selon Mark Morpurgo, CMA et formateur au Northern Alberta Institute of Technology. L'écran tactile limite la gestion efficace des données. »

Profils de l'utilisateur

Mark Tauschek répartit les utilisateurs de la tablette en deux catégories. La première regroupe ceux dont l'organisation remet des tablettes à ses employés ou à ses étudiants à des fins précises. Dans le domaine de la santé, grâce aux tablettes les médecins et les infirmières accèdent aux dossiers et aux données de chevet des patients, aux notes du médecin et à d'autres renseignements.

CMA Ontario a été l'une des premières à recourir au iPad dans son Programme CMA pour cadres, et les participants des Prairies



reçoivent un iPad contenant déjà le cours et les documents de référence, dont 50 heures de vidéo. Ainsi, les participants, qui voyagent généralement beaucoup, peuvent poursuivre leur préparation où qu'ils soient.

Pourtant la plupart des CMA appartiennent plutôt à une seconde catégorie, soit les gens du savoir, lesquels estiment que la tablette peut les rendre plus productifs. D'après M. Tauschek, ils en font une question de « responsabilité personnelle », parce qu'ils ont tendance à s'équiper eux-mêmes.

La croissance rapide de cette seconde catégorie a pris par surprise les analystes de l'industrie, selon M. Tauschek. L'adoption spontanée de la tablette par ce groupe pourrait aussi expliquer les résultats du sondage de *CMA magazine*. « Une répartition presque à parts égales sur un tel sujet, observe-t-il, indique assez clairement, selon moi, que c'est le gain de productivité qui a incité les CMA à répondre oui. »

Tout dépend de ce que vous faites

D'après Mark Morpurgo, la répartition des répondants tient aussi à la diversité des tâches du CMA. Pour s'acquitter de ses tâches, l'analyste a besoin de toutes les fonctions du bloc-notes, tandis que son supérieur, dont les tâches tiennent plus de la communication, peut généralement s'en tirer avec une tablette.

« Selon moi, peu de CMA passeront du bloc-notes à la tablette pour effectuer des analyses, affirme Jeff Wilts. Mais certains

« Peut-on s'en passer? Bien sûr, mais personnellement, elle m'est devenue pratiquement indispensable. »

– Mark Morpurgo, CMA et formateur au Northern Alberta Institute of Technology

opteront pour la tablette pour réviser et approuver des documents, et formuler des commentaires. »

La tablette permet aussi aux gestionnaires de suivre les chiffres au quotidien. « Il ne s'agit pas d'un aperçu statique, explique Jeff Wilts, car elle vous permet d'interagir directement sur les données au moyen d'un appareil vraiment portable. »

Selon lui, à mesure que de nouvelles applications verront le jour, les CMA l'adopteront davantage. La tablette leur permettra de travailler au moyen de modules évolués de veille stratégique liés aux systèmes de l'entreprise.

« Si les rapports sont compatibles avec les appareils mobiles grâce aux outils de publication d'information financière de l'entreprise, explique-t-il, rien n'empêche d'utiliser une tablette en première ligne pour accéder aux progiciels de gestion intégrée de l'entreprise (ERP) en arrière-plan. Nous étudions cette avenue et en fait, nous avons vu des démonstrations très, très concluantes dans d'autres entreprises. »

Dans certaines organisations, on considère déjà la tablette comme un substitut du bloc-notes. M. Tauschek a récemment discuté avec des représentants

de deux grandes sociétés qui prévoient donner le choix à leurs employés entre un ordinateur bloc-notes ou un ordinateur de bureau jumelé à un iPad.

« Pour eux, si un employé est mobile, un iPad suffit », affirme-t-il. Il souligne qu'il y a un peu plus d'un an, il n'avait pas prévu que les tablettes pourraient jouer un tel rôle. « Nous serons tous un peu surpris par l'évolution en ce domaine au cours des prochaines années, car un nombre croissant d'applications seront offertes pour ces appareils. »

Pour la plupart des CMA, la décision d'utiliser une tablette au travail est un choix personnel, motivé par la volonté de faciliter le déroulement des journées occupées.

« Elle facilite grandement la possibilité d'avoir accès à de multiples formes de soutien, car vous pouvez tout regrouper en un même point, conclut M. Morpurgo. Peut-on s'en passer? Bien sûr, mais personnellement, elle m'est devenue pratiquement indispensable. » ■

Jacob Stoller est rédacteur et chercheur à Toronto; il utilise souvent une tablette, mais a rédigé cet article sur un ordinateur de bureau.

La mélodie du succès

Barbara Hubley, CMA, accorde maths et musique.

Par **Angela Pirisi**

ON N'A PAS DEMANDÉ À BARBARA HUBLEY DE

passer une audition pour Symphony Nova Scotia, mais elle est flattée d'y travailler aux finances. Après avoir débuté comme contractuelle, elle y a obtenu un poste permanent.

« Ce poste rassemble des éléments qui me sont chers : mon travail antérieur dans le secteur sans but lucratif et mon amour de la musique. »

Musicienne amateur, M^{me} Hubley joue du cor baryton à l'Armée du Salut. Dans son travail, où elle voit à tout, de la comptabilité aux prévisions financières, elle se plaît à « jouer de la calculatrice ».

En tant que plus grand employeur de la Nouvelle-Écosse dans le domaine culturel, l'organisme compte 10 employés, 37 musiciens et 150 contractuels qui collaborent à la production des concerts.

M^{me} Hubley, qui a travaillé dans les secteurs de la construction et de la gestion immobilière, attribue sa vaste expérience à son titre de CMA : « Il m'a amenée à explorer divers domaines, comme les RH et le marketing, ce qui fait de moi une gestionnaire aguerrie. »

L'orchestre se distingue de ses anciens employeurs par la gestion serrée qu'il faut exercer sur un budget d'environ 3,7 millions de dollars.

Par ailleurs, les arts de la scène constituent un milieu complexe. Comme la planification se fonde sur les antécédents, on peut difficilement prévoir la vente de billets ou les commandites.

Pour la directrice, assister aux concerts est l'aspect le plus gratifiant. C'est là que tous se rassemblent : musiciens, commanditaires, public, mécènes. « Je suis vraiment aux premières loges, lance-t-elle. Je suis en contact avec les parties prenantes et j'écoute la musique. » ■

Angela Pirisi est rédactrice indépendante à Hamilton.

Employeur : Symphony Nova Scotia

Titre : Directrice des finances

Conseil le plus précieux :

« Il ne faut pas penser uniquement à équilibrer le budget, mais aussi à trouver le juste équilibre travail-vie. »

Site Web :

www.symphonynovascotia.ca



Photo : Paul Darrow



La formation en ligne fait de vous des gagnants!

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

LIBÉREZ-VOUS DES CONTRAINTES DU PAPIER!

Allez au-delà des limites que vous impose le papier grâce aux numériseurs Fujitsu. Et découvrez les possibilités infinies de recherche, de classement, de révision et de partage de documents imprimés par voie électronique. Vous verrez à quel point vous vous sentirez libre!

Fujitsu offre une gamme de produits d'imagerie de qualité supérieure, qui comprend de nombreuses applications de numérisation destinées à divers environnements de production : ordinateurs individuels, service d'une entreprise ou ensemble de l'entreprise.

Pour en savoir plus, appelez au 1-800-263-8716, poste 3405.
www.fujitsu.ca/numeriseurs

**FUJITSU EST LE PREMIER FABRICANT
MONDIAL DE NUMÉRISSEURS.**



PRODUCTION
jusqu'à 135 ppm



SERVICE
jusqu'à 60 ppm



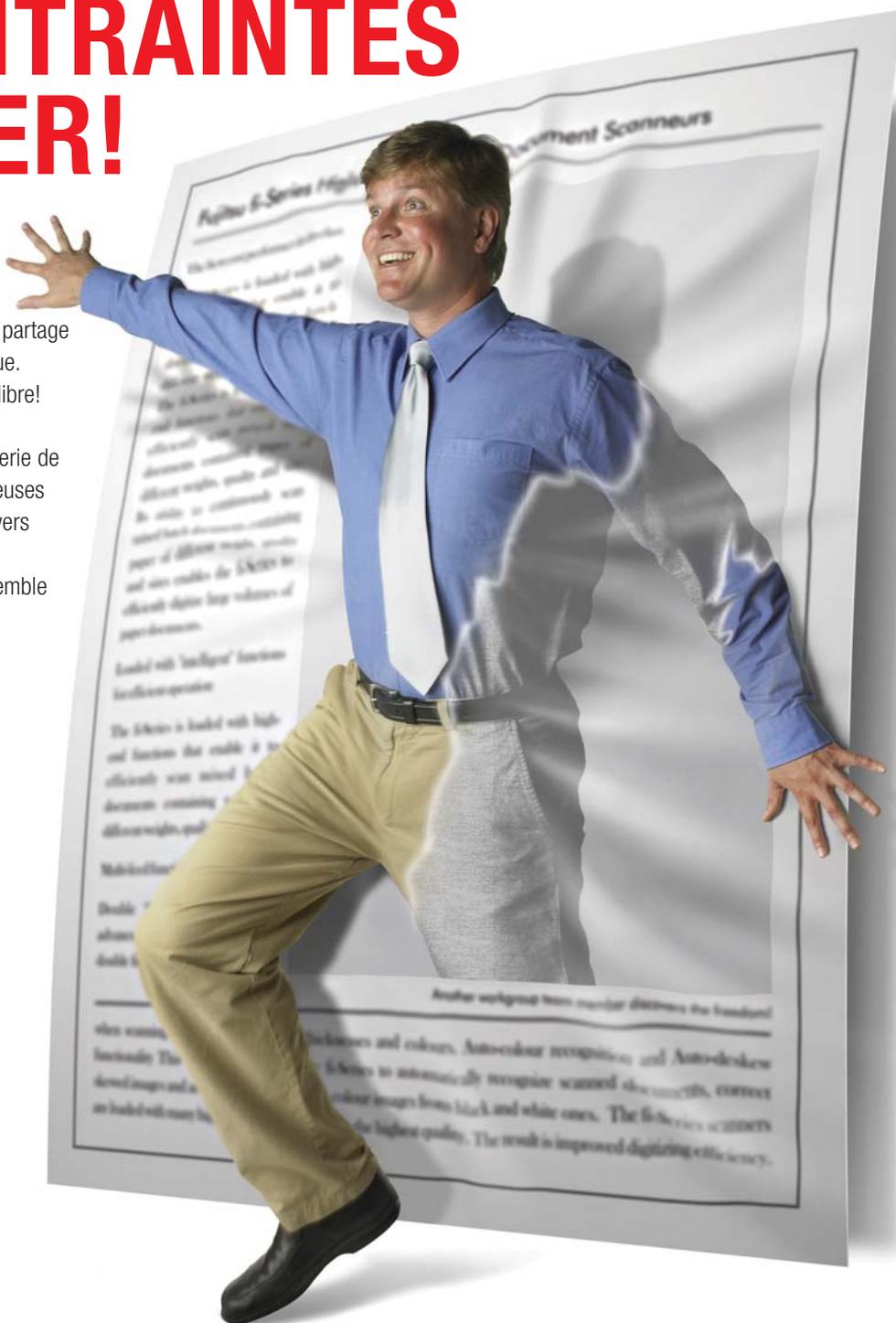
GROUPE DE TRAVAIL
jusqu'à 40 ppm



RÉSEAU
jusqu'à 25 ppm



SCANSNAP
pour Windows et Mac



FUJITSU