

DES STRATÉGIES À DÉCOUVRIR

www.managementmag.com



Management

OCTOBRE 2010 5,50 \$

Roula Nasser, CMA, directrice principale
Finances de la société et service de
planification et d'analyse financières —
Produits de Research in Motion

Savoir se démarquer





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™**

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

Se préparer au changement

La planification par scénarios est digne d'intérêt dans un monde de plus en plus volatil, incertain et imprévisible, comme en témoignent l'éclatement de la bulle des technos, les attentats du 11 septembre, le SRAS, l'ouragan Katrina, la grippe A (H1N1), et j'en passe.

La planification par scénarios nous renseigne sur l'avenir en nous permettant de comprendre la nature et les conséquences d'événements incertains. À la lumière du passé récent, elle est devenue un outil précieux de gestion stratégique.

Une connaissance pratique de la planification par scénarios peut aider les CMA à appliquer les éléments de base de la comptabilité de management, comme la gestion des coûts, l'analyse de rentabilité, la gestion des risques, la mesure de la performance, la planification stratégique et opérationnelle et l'établissement des budgets et des prévisions. La planification collégiale encourage l'échange de connaissances et favorise l'assimilation des enjeux dont dépend l'avenir de l'entreprise. L'objectif consiste à échafauder un certain nombre de scénarios divergents en extrapolant les principaux déterminants problématiques. Lorsqu'il anime un groupe de planification par scénarios, le CMA a l'occasion d'ajouter de la valeur à son organisation et de confirmer le partenariat avec les finances et la comptabilité, tout en développant son ensemble de compétences.

Ce mois-ci, David A.J. Axon nous propose un texte intitulé « Planifier à l'aide de scénarios : une méthode pour naviguer dans un monde incertain », basé sur la plus récente Politique de comptabilité de management, que tous les membres de CMA Canada peuvent télécharger gratuitement. Cet article porte essentiellement sur les principales étapes à suivre pour bâtir un projet de scénario, ainsi que sur les principaux déterminants, sur l'élaboration de scénarios et sur les répercussions des scénarios.

Denise Zaporzan, CMA, FCMA, est aussi du présent numéro de *CMA Management* : elle se penche sur les groupes multigénérationnels en milieu de travail — un phénomène qui touche la façon dont les employés d'une entreprise travaillent ensemble. Les leaders doivent en effet travailler avec non pas une, mais quatre générations, chacune ayant ses attitudes, ses croyances, ses expériences et ses habitudes de travail particulières. Aujourd'hui plus que jamais, la main-d'œuvre est diversifiée et issue d'un éventail générationnel étendu. On imagine sans peine les difficultés qu'une telle diversité peut poser, mais on saisit plus difficilement les retombées positives qu'elle peut avoir sur la performance d'une équipe. Le leader qui comprend les particularités générationnelles et sait en tirer parti pourra aider son organisation à fidéliser ses employés, à maximiser leur productivité et à les motiver.

Une étude de Robert Half, *Workplace Redefined*, publiée cette année, offre un point de vue différent sur les groupes multigénérationnels. Bien que les styles de communication ou même l'utilisation des technologies puissent varier d'un groupe à l'autre, les membres d'équipes multigénérationnelles apprennent les uns des autres et ces équipes accroissent la productivité de l'entreprise. Le rapport souligne les principaux avantages associés à un milieu de travail multigénérationnel, notamment le regroupement d'employés aux niveaux d'expérience différents, une diversité accrue des équipes de projet et les possibilités de mentorat. Cependant, il y a aussi de grands défis à relever — les différences dans l'attitude à l'égard du travail, dans les styles de communication et dans les façons de voir, ainsi que la conciliation travail-famille —, qui représentent autant d'entraves au consensus.



Andrea Civichino
Rédactrice en chef



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

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

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

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

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

Présidente Susan A. Browne
sbrowne@dvetail.com

Responsable des ventes Beth Kukkonen
bkukkonen@dvetail.com

Chargée de compte Jacquie Rankin
jrankin@dvetail.com

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

Tirage et administration

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

lkenyon@cma-canada.org

Abonnements Membres : 15 \$ (TPS en sus)
Non-membres : 15 \$ (TPS en sus)
États-Unis et outre-mer : 40 \$
(monnaie américaine seulement)

Exemplaires non livrés

Postes Canada : retourner les exemplaires non livrés à :
CMA Management, 1 Robert Speck Parkway, Suite 1400,
Mississauga (Ontario) L4Z 3M3 courriel : info@cma-canada.org
Téléphone : 905 949-4200
PM : 40064728

PAP No d'enregistrement 10623.

CMA Management est membre de l'Office canadien de vérification de la diffusion et du Business Publications Audits International (CCAB/BPA).

Répertorié dans l'Index de périodiques canadiens.
ISSN 1490-4225. Date de parution : Octobre 2010

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

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

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

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

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

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

Canada



CMA Management

Articles de fond



16 Les occasions d'acquisition foisonnent

Les propriétaires et les dirigeants d'entreprise placent souvent les acquisitions au cœur de leur stratégie de croissance. Mais où trouver des occasions intéressantes?
par Howard E. Johnson, FCMA



20 Planifier à l'aide de scénarios : une méthode pour naviguer dans un monde incertain

Une connaissance pratique de la planification par scénarios (dite aussi « méthode des scénarios ») peut aider les comptables en management à appliquer les éléments de base de la comptabilité de management, comme la gestion des coûts, l'analyse de rentabilité, la gestion des risques et la mesure de la performance.
par David A.J. Axson



25 PORTRAIT Savoir se démarquer

Quotidiennement, Roula Nasser, CMA, se tient au courant des enjeux, comprend les problèmes, sépare ce qui est essentiel de ce qui serait souhaitable et collabore avec d'autres fonctions de RIM à l'élaboration d'une stratégie gagnante.
par Arda Ocal

Section spéciale

Les FCMA de 2010. Ces CMA se sont démarqués par leur excellence en comptabilité de management, leur appui à CMA Canada et un esprit civique qui, par le respect qu'il inspire au sein de la collectivité, rejaillit sur l'ensemble de la profession.

Faites connaissance
avec les nouveaux
FCMA

Chroniques

11 Ressources humaines



Quatre générations au travail : du conflit à la synergie. Le leader qui comprend la diversité et sait en tirer parti aidera son organisation à fidéliser les employés, à les motiver et à maximiser leur productivité.
par Denise Zaporzan, CMA, FCMA

33 Perspectives planétaires

Le Conseil de stabilité financière est-il le nouveau pilier de la gouvernance mondiale? Une nouvelle étude met en doute son efficacité.
par John Cooper



13 Stratégies d'entreprise



Interconnecter l'atelier de fabrication au réseau de l'entreprise : une solide proposition de valeur. Pour évaluer, mesurer et améliorer la performance au moyen de données en temps réel.
par Thomas R. Cutler

Rubriques

6 Dans les revues

Des outils d'amélioration

- Clients au pouvoir
- Exceller? Vous savez déjà comment...
- La déviance positive : un outil puissant

28 Question de droit



Considérations juridiques à examiner avant de passer à autre chose. Vous prévoyez quitter votre employeur actuel et lancer votre propre entreprise? Une décision récente de la Cour supérieure de justice de l'Ontario explique

en quoi consiste le manquement à l'obligation fiduciaire.
par Sarit E. Batner et Alexi N. Wood

7 Échos et points de vue

Faits récents et informations utiles

- Éviter un autre trou noir : série d'articles de l'IFAC
- Pourquoi les directeurs financiers veulent-ils devenir consultants? Pour la diversité et les défis
- Les risques inhérents à la réglementation : principale menace à la performance des entreprises, selon Ernst & Young
- La planification fiscale stratégique négligée

31 Technologie de l'information

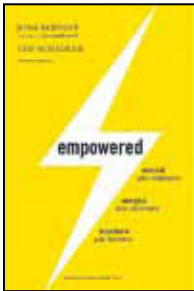


Bien souvent, les utilisateurs de tableur n'ont qu'une connaissance rudimentaire de cet outil. Les compétences grâce auxquelles l'on conçoit et crée des feuilles de calcul font souvent défaut. Il ne s'agit pourtant pas uniquement d'aligner les bons chiffres.
par Jacob Stoller



Des outils d'amélioration

Clients au pouvoir



De nos jours, grâce aux médias sociaux, les clients sont mieux informés et mieux outillés que jamais. Parallèlement, il y a au sein de chaque entreprise des employés ingénieurs capables de proposer des solutions

répondant aux besoins de ces clients. Ne reste aux entreprises qu'à en tirer parti.

Dans *Empowered*, les auteurs Josh Bernoff et Ted Schadler font valoir que pour réussir dans ce contexte, il faut répondre au pouvoir des clients en accordant aux employés le pouvoir de les satisfaire.

Empowered propose un modèle permettant de créer une entreprise qui, en s'appuyant sur l'habilitation et la débrouillardise de ses employés, dynamise ses clients en leur proposant des solutions novatrices, lesquelles sont issues de la base plutôt que des échelons supérieurs.

Les clients ont recours à des réseaux comme Twitter et Facebook, à des blogs et à divers sites d'évaluation pour donner leur opinion sur les produits et les services qu'on leur propose. Leurs commentaires peuvent être soit positifs, soit négatifs.

Josh Bernoff et Ted Schadler suggèrent aux entreprises de considérer ces clients comme des canaux de marketing plutôt que comme un centre de coûts des services à la clientèle. Ils leur proposent une stratégie en quatre étapes pour se mettre en rapport avec ces clients : 1) repérer ceux qui exercent une grande influence et se concentrer sur ceux qui sont le plus susceptibles de parler de l'entreprise, 2) fournir un service à la clientèle sur divers réseaux sociaux comme Twitter, Facebook, les blogs et YouTube, 3) habiliter les clients en leur fournissant de l'information, particulièrement au moyen des technologies mobiles, et leur faire plaisir en leur donnant les renseignements dont ils ont besoin, et 4) trouver les tenants et les admi-

rateurs de l'entreprise, leur faire écho et amplifier l'impact qu'ils ont sur leurs pairs.

Josh Bernoff et Ted Schadler, Harvard Business Review Press. ISBN: 978-1-4221-5563-9.

Exceller? Vous savez déjà comment...



Nous trouvons constamment des façons de nous améliorer, qu'il s'agisse d'adopter un mode de vie plus sain, de redresser nos finances ou de hausser notre performance au travail d'un cran.

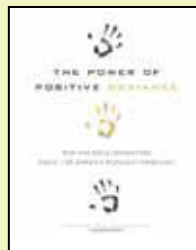
La plupart des gens qui cherchent à s'améliorer commencent par s'informer. Toutefois, selon Alan Fine, le secret d'une performance supérieure ne réside pas dans de nouvelles connaissances. Dans *You Already Know How to be Great*, ce spécialiste de la performance propose un nouveau paradigme, un nouveau principe et un nouveau processus permettant de

réaliser des percées dans tous les aspects de notre existence. Selon lui, nous savons déjà dans la plupart des cas quoi faire pour atteindre nos objectifs. Toutefois, nous ne sommes pas toujours outillés pour appliquer efficacement l'excellente information dont nous disposons.

Alan Fine a élaboré un modèle qui vous aidera à vous concentrer sur vos objectifs de performance. Celui-ci facilitera la prise de décisions entourant vos objectifs — décisions qui vous amèneront à agir et déboucheront sur des résultats. Voici quelques questions fondamentales qui vous aideront à mettre de l'ordre dans vos idées et à appliquer le processus proposé : 1) Quel problème souhaitez-vous régler? 2) Que se passe-t-il? Qu'ai-je tenté jusqu'à maintenant? 3) Si je pouvais faire quelque chose pour progresser, qu'est-ce que je ferais? et 4) Est-ce que l'une de ces options m'intéresse suffisamment pour que j'agisse?

Alan Fine, en collaboration avec Rebecca R. Merrill, Portfolio. ISBN: 978-1591843559.

La déviance positive : un outil puissant



Qui sait? Les problèmes les plus difficiles au sein de votre organisation ou de votre collectivité ont peut-être déjà été réglés ailleurs. La déviance positive part du principe qu'au moins un membre de votre collectivité disposant des mêmes ressources que tout le monde est déjà venu à bout du problème qui vous donne du fil à retordre.

The Power of Positive Deviance propose une nouvelle façon de s'attaquer aux problèmes les plus épineux d'une entreprise ou d'une collectivité. Dans cet ouvrage, Richard Pascale, Jerry

Sternin et Monique Sternin présentent une approche contre-intuitive dont le principe est simple : chercher des « cas déviants », c'est-à-dire des personnes qui ont réussi contre toute attente. Les auteurs illustrent au moyen d'exemples des cas où la déviance positive a permis d'apporter des solutions à des problèmes parmi les plus difficiles, comme la malnutrition au Vietnam, les infections au staphylocoque dans les hôpitaux et la mortalité infantile. Ils présentent également un processus en trois étapes : 1) repérer les déviants positifs, 2) découvrir leurs pratiques, et 3) diffuser ces pratiques dans la collectivité.

Richard Pascale, Jerry Sternin et Monique Sternin, Harvard Business Press. ISBN: 978-1-4221-1066-9.

Échos et points de vue

Faits récents et informations utiles

Éviter un autre trou noir : série d'articles de l'IFAC

L'International Federation of Accountants (IFAC) a terminé le deuxième article d'une série de cinq sur la communication d'informations par les entreprises. L'article, intitulé « Business reporting beyond the crisis: How to make sure that we don't tumble into another black hole », nous éclaire sur ce qui a fait naître la crise financière et sur les mesures à prendre en matière de gouvernance, d'information financière et d'audit pour éviter une autre crise semblable.

Les quatre personnes interrogées aux fins de l'article s'entendent de façon générale sur les principaux problèmes qui ont causé ou à tout le moins exacerbé la crise financière, y compris une gouvernance défaillante de la part de tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement en information financière, caractérisée notamment par une gestion à courte vue et un contrôle des risques déficient.

Selon Jane Diplock, présidente de la Securities Commission of New Zealand, la gouvernance d'entreprise est au cœur de la crise financière mondiale, car les liens entre la gestion des risques, la performance et la rémunération influencent le comportement des dirigeants d'entreprises. John Coombe, président de Hogg Robinson Group plc, considère quant à lui qu'un trop grand nombre de personnes ont joué avec l'argent des autres et bénéficié de primes exorbitantes lorsque le jeu rapportait, mais n'ont rien perdu quand les choses ont mal tourné. Jules Muis, ancien associé de Ernst & Young, fait remarquer par ailleurs que les investisseurs ont également contribué à la débâcle : désireux d'obtenir des rendements à court terme toujours plus élevés, ils ont incité les dirigeants à adopter des modèles d'affaires plus risqués, au détriment d'un rendement à long terme durable.

Les pratiques en matière de gestion des risques étaient également déficientes. « Rien ne peut nuire davantage aux intérêts d'une entreprise qu'une direction et un conseil d'administration qui se lancent dans des activités si risquées qu'elles peuvent conduire l'entreprise à la ruine », mentionne Jane Diplock. Richard Petty, doyen associé et professeur à la Macquarie Graduate School of Management, ajoute : « On a commis l'erreur fondamentale de mal prendre en compte le risque au moment où les placements initiaux ont été faits. Très peu de gens comprenaient clairement les dérivés et les risques inhérents à ce type d'instruments; au sein des conseils, personne n'y comprenait quoi que ce soit, pas plus que le chef de la direction et les autres personnes dans l'organisation. C'était le cas également de nombreux auditeurs. Je crois qu'à l'heure actuelle, trop peu d'auditeurs se spécialisent dans le type de travail qu'exige une



évaluation adéquate du risque pour des entités complexes ».

En matière de risque, il faut retenir que les cygnes noirs existent bel et bien. John Coombe recommande que les administrateurs se concentrent davantage sur le risque et s'efforcent d'acquiescer une compréhension approfondie des risques associés aux produits et services de leur entreprise. Richard Petty abonde dans ce sens, soulignant qu'il faut donner une meilleure formation à toutes les parties concernées par cette activité complexe. « En particulier en ce qui a trait aux achats, précise-t-il, des directives et des conseils beaucoup plus clairs devraient être donnés aux investisseurs, leur indiquant

qu'ils vont perdre de l'argent s'ils investissent dans des produits qu'ils ne comprennent pas. » Il prévoit également l'émergence d'une catégorie d'auditeurs spécialisés « qui peuvent véritablement décomposer les divers produits financiers et en déterminer le risque indépendamment de l'entreprise », de façon à émettre un avis éclairé sur l'incidence de ces produits quant à la valeur et au risque.

Les entrevues intégrales peuvent être téléchargées gratuitement à l'adresse www.ifac.org/fr/sc. Les lecteurs sont encouragés à commenter les recommandations des personnes interrogées en répondant à un bref sondage qui se trouve à la fin de la transcription de chaque entrevue.

Management

Groupe de réflexion éditorial

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

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

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

Todd Scaletta, FCMA
Vice-président, Recherche et
innovation
CMA Canada

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

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

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

Pourquoi les directeurs financiers veulent-ils devenir consultants? Pour la diversité et les défis



Ils sont peut-être prêts à rendre les clés de la voiture de fonction, mais pas forcément à prendre leur retraite à temps plein. Pour les directeurs financiers, une carrière en services-conseils présente un attrait certain; c'est du moins ce qui ressort d'un sondage réalisé par Robert Half Management Resources. Près du tiers (32 %) des directeurs financiers sondés ont indiqué que la diversité et les défis associés aux mandats de consultant constituent la principale raison qui leur ferait envisager une carrière dans ce domaine, suivie des horaires flexibles (17 %) et d'une rémunération intéressante (13 %).

Le sondage a été mené auprès de 270 directeurs financiers d'un échantillon aléatoire stratifié d'entreprises canadiennes comptant 20 employés ou plus. La question posée était la suivante : « Lequel des éléments suivants constitue l'aspect le plus attrayant d'une carrière en services-conseils? »

« Comme un grand nombre d'entreprises recherchent des conseillers financiers possédant une vaste expérience en leadership et un sens aigu des affaires, un ancien directeur financier peut s'avérer une précieuse ressource, explique David King, président des activités canadiennes de Robert Half Management Resources. L'embauche de consultants pour des projets divers, portant aussi bien sur l'audit et l'information financière que sur un premier appel public à l'épargne ou une fusion/acquisition, est particulièrement rentable pour les petites et moyennes entreprises. Une carrière en services-conseils peut s'avérer un choix judicieux, car elle offre aux professionnels le défi, la souplesse et la rémunération avantageuse qui souvent les attire. »

Les risques inhérents à la réglementation : principale menace à la performance des entreprises, selon Ernst & Young

Malgré que les difficultés résultant de la crise financière s'atténuent, les entreprises font toujours face à des menaces récurrentes et nouvelles, selon le troisième rapport annuel d'Ernst & Young sur le risque d'entreprise. Cette année, les dirigeants ont mis la réglementation et la conformité au sommet de la liste des principaux risques d'entreprise, mais d'autres risques de plus en plus menaçants, concernant notamment la gestion des talents ou les marchés émergents, préoccupent également beaucoup les dirigeants à l'échelle mondiale.

Le sondage révèle que les risques d'entreprise les plus importants varient considérablement d'un secteur, d'une région et d'une entreprise à l'autre. La réglementation et la conformité se retrouvent de nouveau en tête de liste pour la majorité des secteurs d'activité, en raison de l'incertitude générale associée à un marché dominé par la réforme réglementaire. L'accès limité au crédit et la menace d'une faiblesse soutenue de la performance économique dans certaines régions du monde viennent par ailleurs au deuxième et au troisième rangs respectivement dans la liste des questions préoccupantes.

« Dans notre rapport, explique Gerry Dixon, leader du groupe mondial de gestion des risques de Ernst & Young, la majorité des risques relevés sont classés dans quatre catégories distinctes : les risques financiers, les risques de non-conformité, les risques stratégiques et les risques opérationnels. Il importe donc d'adopter une vue d'ensemble à l'égard des questions de risques, puis de se concentrer sur les risques les plus importants pour l'entreprise, c'est-à-dire les risques actuels et ceux qui se profilent à l'horizon. »

Le rapport porte également sur les risques d'entreprise qui vont gagner en importance dans un proche avenir. Dans tous les secteurs d'activité, un certain nombre de problèmes liés à l'innovation ressortent de façon plus évidente, comme l'internationalisation des activités de R-D.

Alors que les entreprises mondiales s'efforcent de tirer profit de la croissance des marchés émergents en puisant dans une réserve internationale de talents, la capacité de favoriser une culture d'innovation dans divers secteurs géographiques deviendra de plus en plus importante. Dans d'autres secteurs, l'innovation pose constamment des défis. Dans le domaine des sciences de la vie, cette question a pris une importance accrue, car la technologie continue de jouer un rôle essentiel dans l'amélioration des produits et des modèles d'affaires.

La planification fiscale stratégique négligée

Les directeurs de la fiscalité au sein des entreprises canadiennes sont confrontés à des problèmes de réglementation et de conformité de plus en plus nombreux et pressants par exemple, l'adoption de la taxe de vente harmonisée (TVH); aussi s'inquiètent-ils de voir la complexité croissante du système fiscal les amener à négliger la planification fiscale stratégique. Selon une étude réalisée auprès de cadres financiers par la Canadian Financial Executives Research Foundation (CFERF) de FEI Canada et parrainée par le cabinet de services en fiscalité Ryan, cette situation pourrait s'avérer coûteuse à long terme.

L'étude, « Current management issues in Canadian corporate taxation », révèle qu'en raison de la complexité croissante de questions comme les prix de transfert et l'impôt étranger et de l'incertitude qu'elles suscitent, les entreprises canadiennes négligent la planification à long terme qui leur permettrait de réduire leurs coûts futurs.

Selon Garry Round, directeur principal de la division canadienne de Ryan, « Au Canada, une majorité impressionnante de cadres supérieurs responsables de la fiscalité a indiqué que les ressources en matière de fiscalité sont principalement consacrées à la conformité plutôt qu'à la planification fiscale stratégique. Il faut que ces cadres réaffectent des ressources à la planification fiscale stratégique sous peine de s'exposer à un risque accru. »

De nombreuses entreprises accaparées par l'adoption de la TVH s'inquiètent également des répercussions d'un risque accru de vérification, et la seule façon pour elles d'avoir une quelconque assurance au sujet de leurs chiffres consiste à investir davantage dans le contrôle et dans la planification fiscale.

De toutes les entreprises sondées, 40 % ont précisé que les problèmes de ressources constitueraient l'un des défis les plus importants en 2010 et 2011, et près de 60 % s'inquiètent de la pénurie de talents en gestion fiscale sur le marché canadien de la main-d'œuvre.

« Les entreprises chercheront des personnes de talent dans le marché actuel, mais bon nombre d'entre elles devront combler leurs besoins en investissant davantage dans la formation du personnel en place, explique Michael Conway, directeur général et président national de FEI Canada. Un grand nombre d'entre elles auront aussi recours à l'expertise en fiscalité de consultants externes ou devront simplement compter sur les réserves de talents et de ressources qu'elles possèdent déjà, exerçant ainsi une pression plus forte encore sur des services financiers déjà débordés. » Pour prendre connaissance de l'étude, allez à l'adresse http://www.feicanada.org/cferf/cferf_research_papers.html.

SEMAINE DE LA PME^{MD}

17 AU 23 OCTOBRE 2010

PROPULSEZ VOTRE ENTREPRISE
INVESTISSEZ. INNOVEZ. DÉVELOPPEZ.



Prenez part aux activités organisées dans votre région !

Canada

COMMANDITAIRES NATIONAUX

Deloitte
Samson Bélair/Deloitte & Touche



CBC Radio-Canada

www.bdc.ca/spme
1 888 INFO BDC



Dans son article « Une carrière chez l'oncle Sam? Réfléchissez avant de faire le grand saut » (*CMA Management*, mars 2010), Debbie de Lange décrit des difficultés semblables à celles que ma famille et moi avons éprouvées en 2007 quand nous avons déménagé en Californie : assurance maladie, visa d'emploi, logement, accès au crédit, etc. Comme nous avons quatre enfants, d'autres problèmes se sont posés à nous :

- 1) Visas des personnes à charge : Ma femme n'avait pas besoin de numéro d'assurance sociale puisqu'elle faisait l'école à la maison pour nos trois plus jeunes. Nous avons eu de la difficulté à ouvrir un compte en banque pour nos enfants. De plus, comme j'ai un visa TN (professionnel de l'ALENA), l'aîné ne peut pas occuper un emploi à temps partiel.
- 2) Mon visa : Le visa TN comporte des restrictions, par exemple :
 - a) Si le titulaire d'un visa perd son emploi, il ne dispose que d'un court laps de temps pour quitter le pays.
 - b) Le titulaire d'un visa TN ne peut être à la fois employé et propriétaire d'une entreprise.

De concert avec un avocat spécialisé en immigration, j'ai examiné diverses solutions pour me soustraire à ces restrictions. J'envisage actuellement de demander une carte verte. Le coût d'une telle démarche est toutefois prohibitif — environ 20 000 \$US — et mon poste sera largement annoncé, question de vérifier qu'aucun candidat américain compétent n'est intéressé.

Avant de m'installer à Huntington Beach, en Californie, je me disais que mes deux fils ne pourraient vraisemblablement pas continuer à pratiquer les mêmes sports qu'au Canada — le hockey, par exemple.

Nous avons été agréablement surpris de découvrir qu'il y avait un aréna à cinq minutes de chez nous. Nous nous sommes bien intégrés au cercle de parents, la compétition était étonnamment relevée et l'aîné de la famille, un gardien de but mesurant 6 pieds à 14 ans, a retenu l'attention. Malheureusement, le hockey est un sport coûteux (les entraîneurs sont rémunérés et non bénévoles, et il faut payer pour la location de l'aréna), et mon fils n'étant pas citoyen américain, il n'est pas admissible au programme de développement national.

Tout compte fait, nous vivons une expérience agréable. Après trois tremblements de terre, nous avons appris à garder un peu plus notre sang-froid. Merci à Debbie pour cet article qui a fait mouche.

Robert Neable, CMA

Dans son article « La comptabilité simplifiée » paru dans le numéro d'avril 2010 de *CMA Management*, Karine Benzacar, CMA, fait valoir que les petites et moyennes entreprises (PME) ont tout avantage à utiliser des progiciels de comptabilité et de tenue de livres, qui sont à son sens beaucoup plus simples que la comptabilité manuelle ou les feuilles de calcul Excel.

Ayant déjà travaillé en expertise comptable, j'ai été appelé à examiner les documents comptables de PME en vue de la préparation de leurs états financiers de fin d'exercice; je peux témoigner que, dans la plupart des cas, les progiciels de comptabilité sont difficiles à utiliser. Prenons QuickBooks, par exemple, qui se présente comme un logiciel ne nécessitant aucune expérience en comptabilité. Selon moi, sans employé formé à l'utilisation de QuickBooks ou ayant une formation de comptable ou de commis comptable, voire les deux, une PME n'utilisera qu'entre 10 % et 20 % des fonctions de ce logiciel. Dans le pire des scénarios, elle n'obtiendra que des résultats incohérents et incompréhensibles. On assiste à un cas classique où des données de piètre qualité débouchent sur des rapports d'aussi piètre qualité. J'ai même vu des cas où les documents avaient été produits par un professionnel comptable. Muni d'un progiciel de comptabilité, vous avez une seule certitude : les débits égaleront les crédits. Malheureusement, certains rapports produits sont le plus souvent inutiles.

J'imagine que certains propriétaires de PME se demandent pourquoi leur vérificateur externe leur facture des honoraires aussi élevés. De fait, celui-ci a dû réviser toute la comptabilité avant de pouvoir préparer des états financiers utiles.

Pour bon nombre de PME désireuses de savoir comment vont leurs affaires, mieux vaut utiliser des feuilles de calcul Excel, tenir manuellement les livres comptables, voire tout simplement vérifier leurs relevés bancaires périodiquement.

Peter Pederiva, CMA



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

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

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



Quatre générations au travail : du conflit à la synergie

Le leader qui comprend la diversité et sait en tirer parti aidera son organisation à fidéliser les employés, à les motiver et à maximiser leur productivité.

par Denise Zaporzan, CMA, FCMA

Aujourd'hui plus que jamais, la main-d'œuvre est diversifiée et issue d'un éventail générationnel étendu. Les leaders doivent en effet travailler avec non pas une, mais quatre générations, chacune ayant ses attitudes, ses croyances, ses expériences et ses habitudes de travail particulières.

On imagine sans peine les difficultés qu'une telle diversité peut poser, mais on saisit plus difficilement les retombées positives qu'elle peut avoir sur la performance d'une équipe. Le leader qui comprend les particularités générationnelles et sait en tirer parti pourra aider son organisation à fidéliser ses employés, à maximiser leur productivité et à les motiver.

Mais qu'entend-on au juste par « génération »? La notion est vaste. Parlez-en à Pepsi, qui a brillamment accolé à toute une génération de jeunes adultes l'étiquette de « génération Pepsi », ou au père de l'expression « génération X », le romancier canadien Douglas Coupland, ou encore à l'auteur américain Landon Jones, à qui l'on doit le terme « baby-boomers ».

Zemke et coll. (2000) définissent une génération comme « un groupe de personnes du même âge qui ont une histoire commune et affichent une personnalité collective, laquelle résulte de la somme de leurs expériences ». Des événements historiques, sociaux et politiques déterminent les valeurs et les attitudes de chaque génération.

Les quatre groupes générationnels sont :

1. Les traditionalistes (personnes nées avant 1945)

La grande Crise et la Seconde Guerre mondiale ont marqué les membres de cette génération. Les expériences qu'ils ont vécues ont fait d'eux des êtres travailleurs et prudents, notamment sur le plan financier. La fidélité à l'organisation est importante à leurs yeux, et ils estiment que l'on devrait accorder des promotions en fonction de l'ancienneté. Ce groupe a de moins en moins d'influence, car la plupart des traditionalistes ont pris le chemin de la retraite.



2. Les baby-boomers (personnes nées entre 1946 et 1964)

La génération du baby-boom a grandi dans la période prospère de l'après-guerre. Les boomers sont des personnes optimistes pour qui s'exprimer est important. Reconnus pour leur solide éthique du travail, ils sont parfois perçus comme des bourreaux de travail. Ils mesurent souvent leur propre valeur et celle d'autrui en fonction du travail.

3. La génération X (personnes nées entre 1965 et 1980)

Les membres de la génération X ont connu une profonde mutation de la cellule familiale. Nombre d'entre eux ont grandi dans une maison unifamiliale, ils ont vécu une augmentation du taux de divorce et, leurs parents travaillant tous deux à temps plein, ils ont été les premiers « enfants à la clé ». Pendant leurs années de formation, d'immenses progrès technologiques ont entraîné des licenciements massifs. L'autonomie et la conciliation travail-famille sont donc des valeurs importantes à leurs yeux.

4. La génération Y (personnes nées après 1980)

Les membres de la génération Y ont grandi en période de prospérité économique, mais également à une époque où le terrorisme et la consommation de drogues ont monté en flèche. Ils ont été couvés par leurs parents, qui se sont occupés d'organiser leur emploi du temps. Les communications instantanées et les technologies font partie de leur quotidien.



Quels sont les effets de ces différences intergénérationnelles sur l'accompagnement professionnel et la motivation, la communication et la résolution des conflits? Dans tous les cas, chaque génération a des « besoins » particuliers. Ceux-ci doivent être considérés comme tels, et non comme des « préférences ».

Besoins de chaque génération

1. Accompagnement professionnel et motivation

- Les traditionalistes préfèrent l'accompagnement individuel jumelé à des évaluations de rendement en bonne et due forme. Ils sont sensibles à la reconnaissance personnelle (plaques, photos en compagnie du président, etc.).
- Les baby-boomers aiment collaborer avec des collègues à différents projets et apprécient l'accompagnement professionnel entre pairs. Ils accordent de l'importance à l'éducation permanente, à la reconnaissance publique, aux avantages du poste, au prestige, aux récompenses professionnelles et à la rémunération à long terme.
- La génération X est d'avis que la reconnaissance et les promotions devraient être basées sur le mérite et elle est pressée d'atteindre ses objectifs. Elle accorde de l'importance aux congés, à la souplesse des conditions de travail et aux récompenses pécuniaires, mais elle abhorre la microgestion. Les membres de la génération X ont besoin qu'on leur délègue des pouvoirs et veulent qu'on leur demande leur avis.
- La génération Y s'attend à plus d'accompagnement professionnel que les trois autres. Elle veut être encadrée, dirigée et orientée. Les membres de la génération Y veulent remettre les choses en question et apporter des changements, mais ils veulent également bénéficier d'une rétroaction individualisée. Ils recherchent des occasions de stages, des possibilités de s'améliorer, des programmes d'accompagnement professionnel et de mentorat, et des conditions de travail souples. Si l'on ne comble pas leurs besoins, ils quitteront l'entreprise et exploreront de nouveaux horizons.

2. Stratégies de communication

- Les traditionalistes préfèrent les communications inclusives (nous), en personne ou par écrit.
- Les boomers apprécient les communications franches et directes, dans un cadre moins officiel. Ils apprécient les réunions et les communications en personne ou par téléphone.
- Les membres de la génération X privilégient les communications par voie technologique (courrier électronique, téléphone cellulaire). Les réunions où l'on discute longuement avant de prendre une décision les ennuient. Ils veulent des résultats — beaucoup de résultats — et apprécient les approches pragmatiques.
- Les membres de la génération Y préfèrent les messages textes et la rétroaction instantanée. Ils aiment échanger dans le cadre de réunions d'équipe spontanées et détestent devoir lire d'interminables politiques et méthodes.

3. Résolution de conflits

Comme de raison, le choc de valeurs, de comportements et d'attitudes propres à chaque génération donne parfois lieu à des conflits de taille.

En milieu de travail, les deux principales sources de conflits entre les quatre groupes générationnels sont l'attitude à l'égard du travail et le recours aux technologies. Toutefois, en tant que leader, pour maximiser la satisfaction des employés et la performance de votre équipe, vous devez comprendre les caractéristiques de chaque génération et en tirer parti. Chaque génération a une valeur unique qui est fonction de ses attitudes et de ses expériences.

- Les traditionalistes représentent la voix de la sagesse et connaissent l'histoire de l'organisation.
- Les baby-boomers ont de l'expérience au sein de l'organisation et une passion pour l'éducation permanente.
- La génération X a des idées novatrices et des approches créatives.
- La génération Y maîtrise parfaitement les technologies et sait comment en optimiser les applications.

Ligne de conduite à adopter

Comment les leaders doivent-ils composer avec ces différences intergénérationnelles importantes? Vous devez plus que jamais adapter vos stratégies de communication, d'accompagnement professionnel, de motivation et de résolution de conflits au profil de chaque génération. Pour y parvenir, c'est-à-dire pour comprendre, pour communiquer et pour être un leader dans votre milieu de travail, plusieurs stratégies s'offrent à vous:

1. Dressez un « inventaire générationnel » du personnel. Soyez au fait de la composition générationnelle de votre organisation et adaptez vos messages en conséquence.
2. Ayez les mêmes attentes envers tous vos employés, peu importe de quelle génération ils sont issus. Seule votre approche doit différer.
3. Quand vous traitez avec des employés sur une base individuelle, tenez compte de leurs besoins personnels et des particularités de leur génération. Cela s'avère particulièrement important dans les domaines de l'accompagnement professionnel, de la motivation, des communications et de la résolution de conflits.
4. Tirez parti des atouts de chaque génération pour accroître la productivité (par exemple, les employés de la génération Y peuvent initier les baby-boomers aux nouvelles technologies, les baby-boomers peuvent expliquer les processus, etc.)

En tant que leader, vous avez la possibilité de travailler avec du personnel diversifié. Le moment est formidablement bien choisi pour créer un milieu de travail dynamique en vous appuyant sur les particularités et sur les compétences de chaque génération. Si vous parvenez à gérer efficacement tout l'éventail générationnel, en plus de satisfaire vos employés et de leur permettre de se réaliser pleinement, vous optimiserez la performance de votre équipe et les résultats de votre organisation. ■

Denise Zaporzan, CMA, FCMA, est présidente de Denise Zaporzan & Associates. On peut communiquer avec elle à l'adresse denise@denisezaporzan.com.



Interconnecter l'atelier de fabrication au réseau de l'entreprise : une solide proposition de valeur

Pour évaluer, mesurer et améliorer la performance au moyen de données en temps réel

par Thomas R. Cutler

L'utilisation d'Internet pour interconnecter en réseau les machines-outils de l'atelier de fabrication s'avère une proposition de valeur solide. Ce type de réseau informatisé servant à surveiller et à contrôler les machines fournit aux fabricants de précieuses données en temps réel sur la production, ce qui leur permet d'augmenter leur efficacité de 20 % moyennant un investissement minime.

Par le passé, la façon de maximiser la productivité de l'atelier de fabrication était d'automatiser les machines, ce qui se traduisait par une importante réduction des coûts et par le maintien d'une qualité constante. Les entreprises ayant opté pour la fabrication uniforme et continue ont relevé les défis de l'environnement actuel — extrêmement concurrentiel — en mettant en œuvre un degré élevé d'automatisation. Aujourd'hui, les entreprises de fabrication sur mesure se posent la question suivante : les progrès réalisés dans le domaine de la commande des processus et du bureau en réseau peuvent-ils être étendus aux machines automatisées de l'atelier? En d'autres termes, l'automatisation peut-elle être automatisée? Pour certaines entreprises employant un processus de fabrication sur mesure, la réponse est un « oui » catégorique. Quand on a appliqué aux machines-outils automatisées les nouvelles technologies qui retranchent du temps machine, optimisent l'efficacité de la main-d'œuvre et permettent d'atteindre des niveaux élevés de qualité, la productivité a fait un bond considérable.

Voici ce qu'affirme John Rattray, cadre supérieur chez Memex Automation : « Les machines-outils modernes sont encore souvent des "îlots d'automatisation" dont l'isolement empêche l'établissement d'un système d'information entièrement connecté à l'échelle de l'entreprise. Malheureusement, en raison de la nature exclusive des applications utilisées par les constructeurs



de machines-outils (lesquels sont un peu plus de soixante), les systèmes de commande numérique par ordinateur (CNC) qui font fonctionner la plupart des machines-outils modernes ne communiquent pas adéquatement entre eux ni avec les systèmes d'information de gestion. En fait, les machines sont essentiellement des récepteurs passifs de données de programme pièce. Ce manque de connectivité constitue un obstacle énorme à la productivité, problème connu depuis de nombreuses années dans l'industrie des machines-outils. »

Il y a près de deux ans,

l'Association of Manufacturing Technology (AMT) a investi des millions de dollars pour créer un consortium appelé MTConnect, dont le mandat est d'établir une norme réseautique fondée sur Internet afin que chaque machine-outil devienne un nœud sur le réseau de l'entreprise. La mise en œuvre de cette connexion standard permettra au fabricant d'identifier et de surveiller chaque machine de l'atelier, et d'optimiser la capacité de production globale. L'objectif est de faire de chaque machine-outil un élément essentiel du système d'information de gestion et d'intégrer la fabrication électronique au processus général de rentabilisation de l'entreprise.

En connectant les machines-outils de l'atelier de fabrication pour créer un « système nerveux » général de l'usine, on peut accéder à l'information précieuse que renferme chaque machine. Voici ce qu'indique un rapport d'ARC Survey : « Le plus grand réservoir d'information opérationnelle non utilisée se trouve dans les machines-outils de l'atelier de fabrication. Dans une usine, l'utilisation d'un système CNC à architecture ouverte est essentielle si l'on veut obtenir un avantage compétitif. La CNC à architecture ouverte intégrée aux technologies de l'information est tout aussi vitale pour l'optimisation de la production, tant



dans les petits ateliers que dans les grandes chaînes de production. » Quand une entreprise a accès aux données des machines-outils, elle peut les gérer de façon à accroître sa rentabilité. La nature dynamique de l'interconnexion en réseau étend la disponibilité de l'information sur la production bien au-delà de l'atelier. Les machines-outils deviennent des serveurs actifs d'information en temps réel qui transmettent leurs données à d'autres secteurs de l'entreprise partout dans le monde. Cette augmentation de la diffusion de l'information entraîne une hausse de la productivité et représente un avantage concurrentiel durable, fondé sur des améliorations dans six secteurs clés.

Utilisation accrue des machines

Dans tout atelier de fabrication, les opérations sont linéaires (ou séquentielles) : un événement dépend en général du précédent, ce qui cause des variations considérables dans l'utilisation du temps. Par conséquent, l'usinage est actuellement un processus répétitif départ-arrêt-attente-nouveau départ. L'interconnexion en réseau permet aux gestionnaires soit de réduire ou d'éliminer ces périodes d'attente, soit de les exploiter en rendant les machines-outils productives pendant les intervalles. « L'accès aux données en temps réel, ajoute John Rattray, y compris la surveillance de facteurs précis tels que la charge de broche et la température de coupe, ainsi que le chargement du programme de commande numérique directe, sont nécessaires à ce genre d'optimisation des systèmes intégrés. De plus, l'interconnexion diminue considérablement, voire élimine les périodes d'attente qui sont maintenant courantes dans le processus d'information relatif à la fabrication. On n'a plus à attendre la transmission du programme, les décalages manuels, la préparation et l'approbation de la direction, ni le moment où la comptabilité se rend compte que les stocks sont prêts à livrer. L'intégration harmonieuse des machines et des systèmes d'information de gestion transforme le traitement "juste à temps" en traitement "en quelques secondes". »

Intégration des systèmes d'entreprise

Imaginez que vous passez une commande sur Internet auprès d'un fabricant et qu'elle est exécutée et expédiée automatiquement sans intervention humaine. En établissant l'interconnexion réseautique des machines-outils de l'atelier, on peut relier directement le point de production à la chaîne d'approvisionnement, d'une part, et à la chaîne de demande, d'autre part. Finalement, l'atelier peut être relié aux systèmes informatiques déjà en place, comme le logiciel de planification des ressources de l'entreprise et les logiciels standards de comptabilité. L'obstacle le plus courant à cette intégration de la fabrication électronique synchrone entre la planification par la direction, les achats, la production, l'exploration, les ventes et le service est l'établissement du lien direct avec la machine-outil.

Définition des paramètres du taux de rendement synthétique

Le taux de rendement synthétique est un pourcentage qui rend compte à la fois de la disponibilité, des performances et de la qualité d'une machine. Les entreprises qui visent un processus allégé de fabrication s'efforcent d'en faire un indicateur clé de performance relativement à la productivité de l'entreprise, de la division, de l'usine et de la machine individuelle. À l'heure actuelle, quand on recueille l'information sur le taux de rendement synthétique, c'est généralement pour la noter quelque part et la transcrire par la suite dans une feuille de calcul informatique. C'est un processus fastidieux, subjectif, qui peut entraîner des erreurs et qui retarde l'obtention des résultats. En revanche, la détermination du taux de rendement synthétique en temps réel permet de produire des rapports rapidement et de donner une réponse immédiate, au besoin. « Idéalement, avance John Rattray, les données sur le taux de rendement synthétique devraient être directement transmises électroniquement et en temps réel de la machine aux opérateurs et à la direction. L'interconnexion par réseau permet la saisie et l'intégration automatiques de l'information sur le taux de rendement synthétique provenant de chaque machine, ce qui donne un portrait numérique complet de la productivité de l'usine à tout moment. Cette information peut ensuite être visualisée sur le Web par le personnel de l'entreprise partout dans le monde.

Utilisation du Web

Jusqu'à maintenant, très peu de constructeurs ont adopté un paradigme de fabrication électronique selon lequel les machines-outils fonctionnent comme des serveurs Web. Cependant, tout ce qu'il faut pour y parvenir, c'est de doter chaque machine-outil de mises à niveau matérielles et logicielles qui lui permettront d'héberger des adresses IP. Les machines pourront ensuite être reliées les unes aux autres et avec le monde entier, ce qui abattra le mur invisible séparant l'atelier de fabrication des fonctions de gestion qui en dépendent.

Des diagnostics qui facilitent le service

En rendant une machine-outil intelligente et en en faisant un nœud du réseau de l'entreprise, on introduit les facteurs intuition et transparence dans le processus de fabrication. L'interconnexion peut faire en sorte que le « réseau neuronal » situé dans l'atelier s'optimise continuellement, ce qui rehausse le niveau de service à l'échelle de l'entreprise. Si l'on utilise une connexion TCP/IP standard, la surveillance de n'importe quelle machine peut se faire à partir de n'importe quel endroit de l'entreprise, à tout moment, ce qui signifie que la récupération relative aux diagnostics et au programme pièce peut être exécutée dans n'importe quel établissement. En outre, ces services peuvent être fournis automatiquement, quand la commande de la machine-outil elle-même envoie une alerte au réseau de l'entreprise. Cette notion de machine à autorétablissement,



qui s'ajoute à la maintenance prédictive et à l'entretien préventif, permet à l'opérateur de se concentrer sur des aspects plus importants, tels que la réduction des goulots d'étranglement et l'augmentation de la disponibilité.

Consciente du besoin d'interconnecter en réseau les machines de l'atelier de fabrication, l'industrie adopte progressivement un ensemble de normes qui permettront l'intégration des machines-outils avec les systèmes d'information organisationnels existants. Comme en témoigne le salon International Manufacturing Technology Show tenu en septembre à Chicago, un consortium d'acteurs de l'industrie de premier plan, qui comprend les constructeurs de machines-outils les plus importants, continue à créer et à développer un ensemble de protocoles standards pour la connectivité des machines-outils. Le but de ces protocoles est d'étendre l'architecture ouverte à toutes les machines CNC et de faciliter l'interconnexion de celles-ci. En mettant en œuvre la connectivité réseau dans l'atelier, on obtiendra les avantages suivants :

Économies : diminution des charges relatives aux stocks et à l'exploitation.

Augmentation du temps de disponibilité : l'information sur le taux de rendement synthétique est fournie pour permettre l'amélioration continue; la maintenance préventive peut être fondée sur l'utilisation réelle des outils.

Accélération de la production : en cas de problèmes opérationnels, les opérateurs de machine et la direction peuvent être alertés et intervenir très rapidement. Une bande passante et une vitesse d'interconnexion accrues diminuent le temps de cycle du programme pièce et contribuent à optimiser la production.

Amélioration du service : les problèmes opérationnels peuvent être résolus à l'aide de diagnostics à distance, ce qui réduit la durée des temps d'arrêt.

À l'origine, les hommes ont construit les machines pour faciliter la fabrication. Le temps est venu de laisser faire aux machines ce qu'elles font le mieux : les tâches répétitives, à hauts volumes et même dangereuses. Ainsi libérés, les humains pourront faire ce qu'ils font de mieux : créer, concevoir, construire et rêver. Un atelier interconnecté en réseau constitue un progrès qui améliorera la rentabilité des fabricants et leur procurera un avantage concurrentiel fondé sur la productivité d'entreprise. ■

Thomas R. Cutler (trcutler@trcutlerinc.com) est président et chef de la direction de TR Cutler, Inc., société établie à Fort Lauderdale, en Floride. Il est le fondateur du Manufacturing Media Consortium, qui regroupe 3 500 journalistes et rédacteurs spécialisés dans les tendances de la fabrication.

Merci Canada
pour nous avoir aidé à arriver première
de notre industrie cette année encore.

FORTUNE
WORLD'S MOST
ADMIRED
COMPANIES 2010

Nous satisfaisons toutes vos exigences en embauche et recrutement spécialisé.



Robert Half
International

Accountemps • Robert Half Finance et Comptabilité
Robert Half Management Resources

1.800.803.8367 rhi.com

Les occasions d'acquisition foisonnent

Les propriétaires et les dirigeants d'entreprise placent souvent les acquisitions au cœur de leur stratégie de croissance. Mais où trouver des occasions intéressantes?

par Howard E. Johnson, FCMA

Si les acquisitions constituent un élément important de la stratégie de croissance d'une entreprise, il importe d'adopter une approche dynamique pour rechercher des occasions. Il ne suffit pas d'informer ses vérificateurs, avocats et banquiers d'investissement que l'entreprise est en mode d'achat et d'attendre que le téléphone sonne. Il faut plutôt chercher activement des occasions, en y affectant des ressources internes ou en faisant appel à des ressources externes.

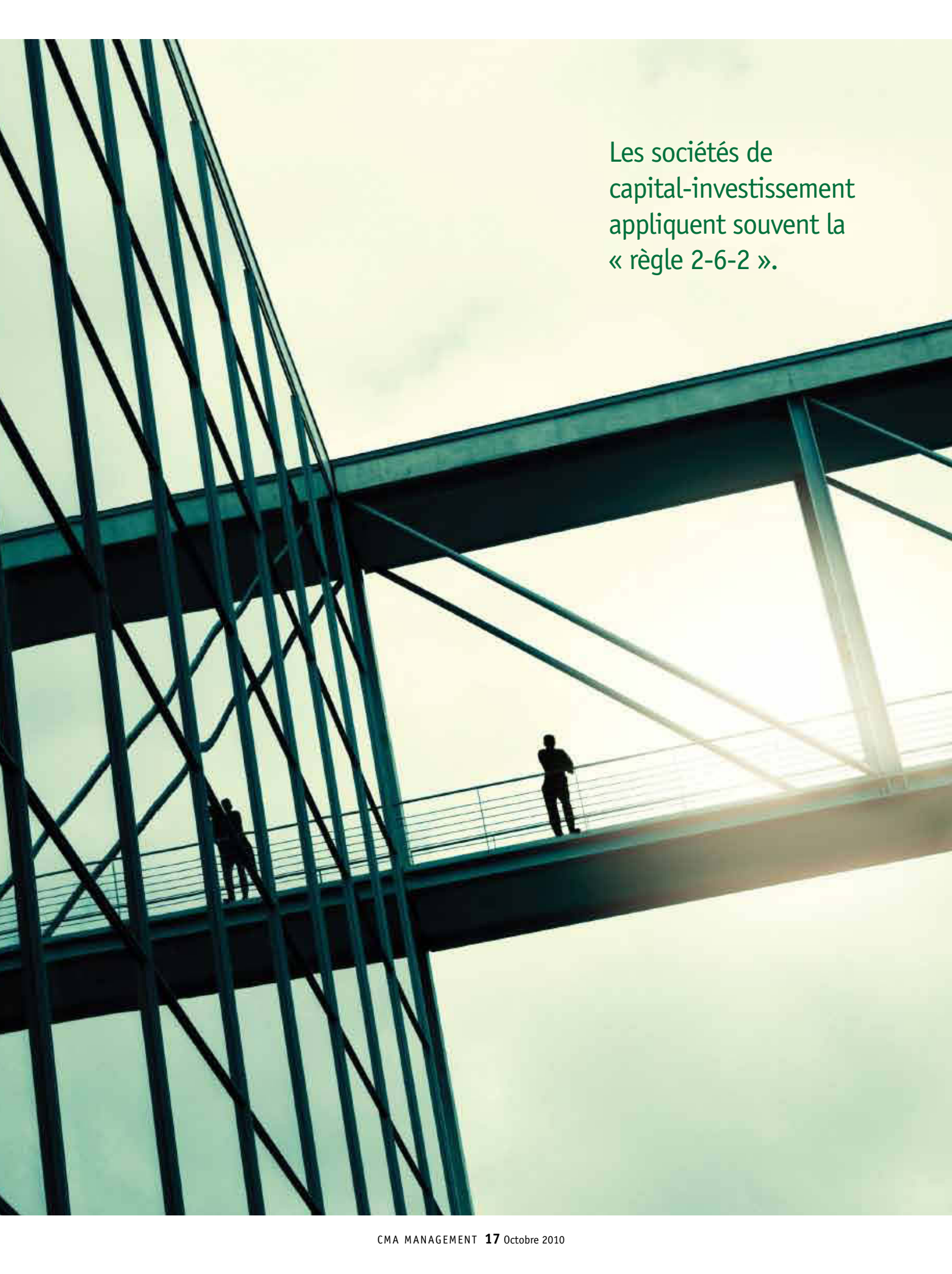
La recherche active d'occasions procure de nombreux avantages aux acheteurs. D'abord, cela les oblige à bien définir leurs critères. Ainsi, ils évitent de consacrer inutilement du temps et des ressources à toutes les propositions qui se présentent sur le marché, et concentrent leurs efforts sur les entreprises qui s'intègrent dans leur stratégie.

Ensuite, il est plus facile de dénicher des occasions d'acquisition sans intermédiaire. Souvent, les propriétaires n'ont pas vraiment envisagé de vendre leur entreprise et il y a plusieurs raisons à cela. Par exemple, ils ont tendance à repousser à plus tard la planification de la relève ou à penser qu'aucun acheteur ne s'intéressera à leur entreprise.

En découvrant des occasions d'acquisition sans intermédiaire, l'acheteur peut éviter de s'engager dans des enchères qui poussent le vendeur à chercher le prix le plus élevé. Nous ne prétendons nullement qu'une recherche active permettra à l'acheteur de profiter du vendeur en sous-évaluant la société cible. Plutôt, les deux parties seront en mesure de travailler ensemble de manière plus confidentielle et rapide dans le but de conclure une affaire que chacune d'elles estimera juste.

Les acheteurs qui entreprennent une recherche active ne devraient pas s'attendre à des résultats immédiats. Il peut facilement s'écouler des mois,





Les sociétés de
capital-investissement
appliquent souvent la
« règle 2-6-2 ».



Les sociétés pour lesquelles les acquisitions constituent un élément important de la stratégie d'affaires ont intérêt à rechercher activement les transactions sans intermédiaire.

voire des années, avant qu'ils puissent mener des discussions sur une vente possible avec un propriétaire d'entreprise. Cependant, la longueur du processus peut contribuer à l'établissement d'une relation de confiance entre l'acheteur et le vendeur. Ainsi, l'acheteur peut cerner des aspects importants pour le vendeur, autres que le prix (par exemple, s'assurer qu'on s'occupe des employés de la société cible).

Une recherche active peut également servir à trouver des occasions du côté des sociétés ouvertes, surtout des sociétés à petite capitalisation auxquelles les grandes entreprises n'ont pas porté attention.

Participations dans les entreprises en redressement

Comme l'économie commence à montrer des signes de vie après la récente récession, les entreprises entrevoient des jours meilleurs. De nombreuses sociétés, toutefois, ont été affaiblies sur le plan financier et ne disposent donc pas des capitaux nécessaires pour tirer profit de la reprise. Dans certains cas, les propriétaires de ces entreprises préféreront faire appel à des partenaires financiers plutôt que de vendre leur société à un prix dérisoire.

Une participation peut être une solution de rechange intéressante à l'acquisition pure et simple pour de nombreuses raisons, notamment les suivantes :

- L'acheteur doit investir un montant moins élevé, de sorte que le risque couru est plus faible.
- Les propriétaires actuels détiennent toujours une participation importante dans la société, ce qui les motive à réussir.
- L'investissement peut être structuré de manière créative afin de réduire le risque, par exemple au moyen de titres de créance convertibles, qui procurent à l'acheteur un rendement minimal sur le capital et un potentiel de plus-value, et de clauses « cliquet », grâce auxquelles l'acheteur peut recevoir une plus grande participation si certains critères de performance ne sont pas remplis.

Cependant, détenir une participation minoritaire dans une société fermée s'accompagne de risques supplémentaires, comme l'incapacité d'exercer un contrôle sur les affaires de la société cible et la liquidité normalement réduite de ce type de participation, qui ne se négocie pas librement. Ces risques peuvent être atténués en grande partie par la signature d'une convention entre actionnaires bien documentée, qui permet à l'investisseur de s'opposer à des décisions importantes de la société et qui prévoit des restrictions minimales (le cas échéant) quant à la cessibilité.

Idéalement, la convention entre actionnaires devrait donner à l'acheteur la possibilité d'acquérir le reste des actions dans l'avenir. À tout le moins, l'acheteur devrait disposer d'un droit de préemption sur la participation restante dans la société cible.

Acquisition de dettes

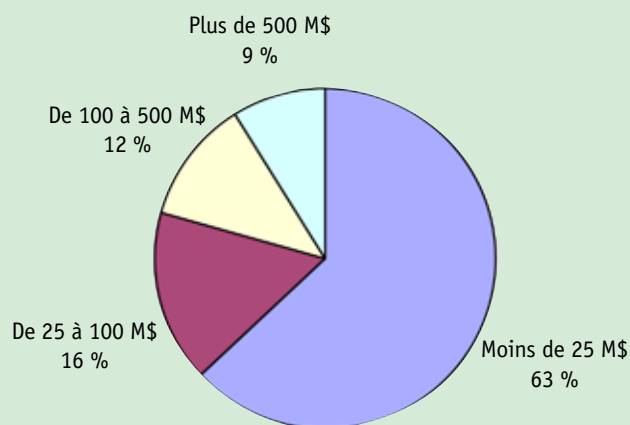
Par suite de la récente récession, de nombreuses entreprises se sont retrouvées en très mauvaise posture face à leur banquier et à leurs autres créanciers, au point où ceux-ci peuvent chercher à liquider leurs sûretés. Pour les propriétaires d'entreprise, cette situation risque d'être difficile et éprouvante sur le plan émotionnel. Un acheteur stratégique peut être vu comme un « sauveur » qui permettra à la société cible de poursuivre ses activités (habituellement avec un effectif réduit) au lieu d'être liquidée.

Les acheteurs qui s'intéressent à l'acquisition de dettes devraient s'adresser au service des prêts spéciaux des grandes institutions financières. Souvent, il est possible d'acquérir la dette de la société cible pour un montant inférieur à sa valeur nominale si les prêteurs estiment que cette offre est plus avantageuse que la liquidation de leurs sûretés.

L'acquisition de dettes présente plusieurs défis pour l'acheteur, comme les licenciements effectués après la transaction (congédiements injustifiés, etc.), le mécontentement des fournisseurs (conditions de crédit plus strictes, etc.) et l'inquiétude des clients (risque d'atteinte à la réputation, etc.). Par surcroît, le vendeur a souvent des regrets et peut penser que l'acheteur a profité de la situation. Ce dernier doit donc prévoir un risque de transition accru dans l'analyse de la valeur et du prix ainsi que dans ses plans d'intégration. De bons conseils juridiques sont indispensables.

Sociétés ouvertes canadiennes — Capitalisation boursière

Mars 2010



Faites connaissance
avec les nouveaux
FCMA

Aux CMA, tout est possible...

Il y a tout compris devenir Fellow de La Société des comptables en management du Canada (FCMA). Ce titre est une distinction nationale prestigieuse et honorifique décernée aux CMA qui, grâce à l'œuvre remarquable qu'ils accomplissent, contribuent au rayonnement de la profession de comptable en management et sont des modèles pour autrui.

Nous sommes à la fois fiers et honorés de vous présenter les nouveaux FCMA de 2010, qui sont la preuve qu'aux esprits créatifs, tout est possible. Ces CMA se sont démarqués par leur excellence en comptabilité de management, leur appui à CMA Canada et un esprit civique qui, par le respect qu'il inspire au sein de la collectivité, rejaillit sur l'ensemble de la profession. Les FCMA sont nommés par leurs pairs, qui reconnaissent ainsi leurs qualités et leurs réalisations exceptionnelles.



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

FCMA de 2010

Colombie-Britannique



Elaine D. Eccleston
Chargée de cours
College of the Rockies



Timothy John Edwards
Doyen associé
Technologies de gestion financière et technologies de gestion des risques et de l'assurance de dommages
British Columbia Institute of Technology



Frank Hunaus
Directeur financier
Ebco Metal Finishing Limited Partnership



Rhonda Hunter
Associée
Islandworks Consulting



Sidney George Carlson Norman
À la retraite



James P. Olsen
Directeur général
Exploitation
Fairwinds Real Estate Management Inc.

Alberta



Malcolm Gordon Hunter
Professeur, systèmes d'information
Faculté de management, Université de Lethbridge



Ruth M. McHugh
Contrôleuse
Company's Coming Publishing Limited



Kara L. Mitchelmore
Présidente et chef de la direction intérimaire
CMA Alberta



Mark Thomas Morpurgo
Directeur financier
SSI Solutions



Al Scherbarth
Président
Al Scherbarth Professional Corporation



David Neil Shaw

Saskatchewan



Hugh Alexander Balkwill
Premier vice-président
Solutions commerciales et d'entreprise
Concentra Financial



Mark Klassen
Professeur adjoint
Edwards School of Business, Université de Saskatchewan



Larry Wayne Kozun
Contrôleur
Pioneer Co-operative Association Ltd.



David Roszell
Vice-président directeur, Finances et administration
CAA Saskatchewan

Ontario



Gary J. Armstrong
Directeur financier
Family Memorials Inc.



Paul Kevin Bates
Doyen et professeur
praticien en services de
gestion financière
Université McMaster
DeGroot School of
Business



**Karine Lynne
Benzacar**
Directrice générale
Knowledge Plus Corp.



Court Carruthers
Président, Grainger
International
W.W. Grainger



**Domenico
Giuseppe
Cianflone**
Président et chef
de la direction
Synergy Management
Consulting Inc.



Éric Cousineau
Directeur général
OCG Strategy &
Organization Consulting



**Nikki Danielle
Dignard**
Directrice
administrative
Université de Guelph
Campus d'Alfred et
campus de Kemptville



Dario Di Censo
Président
The Dominion Group
Inc.



**Barbara A.
Palmegiani**
Consultante en gestion
Barbara Palmegiani
Consulting



Deepani Perera
Directrice
administrative
Landsdowne Children's
Centre



Susan Richards
Directrice financière
Momentous.ca



Dale E. Richmond
Président et adminis-
trateur de sociétés
Le Conseil canadien
pour les partenariats
public-privé



Roshan Sapra
Directeur général et
chef de l'exploitation
RSMg — R. S.
Management
Consulting Inc. et
The Corporate L.I.F.E.
Centre International
Inc. (CLCI)



Jeffery T. Zajac
Président
Solus One

Manitoba



Allen Dowhan
Directeur
Assiniboine
Community College
Campus Parkland



John Lovell
Président
Lovell Management
Co. Ltd.



**Denise Dawn
Zaporzan**
Présidente
Denise Zaporzan &
Associates

Québec



Laurent Bleau
Directeur général adjoint
Caisses Desjardins
Atwater-Centre



Richard Fontaine
Professeur
École des sciences de la
gestion, Université du
Québec à Montréal



**Marie-Andrée
Giroux**
Conseillère principale
CGI



**Jean-François
Henri**
Professeur agrégé
Faculté des sciences
de l'administration
École de comptabilité
Université Laval



Richard A. Smith
Premier vice-président
Société des alcools du
Nouveau-Brunswick

Nouveau-Brunswick

Terre-Neuve-et-Labrador



Yves Landry
Vice-président
Finances
J. L. Freeman s.e.c.



Jean Lavoie
Chargé de cours
Université du Québec
à Montréal



Roch Leblanc
*Vice-président et
directeur général*
Produits American
Bilrite Ltée



Luc Richard
*Directeur
des opérations*
Ubisoft
Studio de Québec

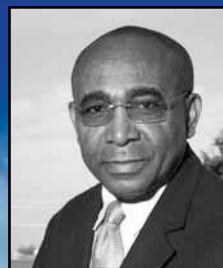


John Kattenbusch
Vice-président
*Finances et services
généraux*
Central Regional
Health Authority



John M. G. King
*Agent de commerce
international*
Ministère de
l'Innovation, du
Commerce et du
Développement rural
Gouvernement de Terre-
Neuve-et-Labrador

Nouvelle-Écosse, Bermudes et Caraïbes



**Darcy Wilton
Boyce
(L'honorable)**
*Sénateur et ministre
d'État, Barbade*
Bureau du premier
ministre, gouverne-
ment de la Barbade



Donald C. Cherry
*Professeur agrégé
(à la retraite)*
École de commerce
Faculté de gestion
Université Dalhousie



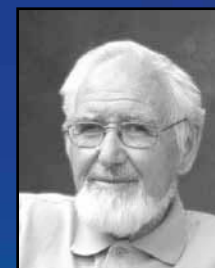
**Nancy Anne I.
Foran**
Chef de la direction
CMA Nouvelle-Écosse
Bermudes et Caraïbes



**Deborah
LeValliant**
*Présidente et chef de
la direction*
Fine Touch Dental
Atlantic Management
Inc.



David John Hrycan
*Sous-ministre des
Finances*
Gouvernement
du Yukon



Kenneth J. Mulloy
Consultant financier
Travailleur autonome

Yukon

Sociétés ouvertes à petite capitalisation

Les marchés d'actions regorgent de sociétés qui, bien souvent, ne devraient pas être ouvertes. C'est particulièrement vrai au Canada : la valeur boursière d'environ 63 % des 3 000 sociétés ouvertes inscrites à la cote de la TSX, à celle de la Bourse de croissance TSX ou sur le marché hors bourse est inférieure à 25 millions de dollars [voir le graphique précédent].

Les actions de nombreuses sociétés ouvertes à petite capitalisation sont détenues par un très petit nombre d'investisseurs et peu négociées. Leurs principaux actionnaires sont alors incapables de vendre leur participation sur les marchés publics.

Les sociétés ouvertes ont été aux prises avec un nombre grandissant de défis et avec des coûts de plus en plus élevés ces dernières années. Les exigences accrues en matière de gouvernance d'entreprise et d'information financière, et l'application maintenant obligatoire des IFRS ont grugé leurs bénéfices. De plus, de nombreuses sociétés ouvertes à petite capitalisation sont sous-capitalisées et éprouvent des difficultés à mobiliser des capitaux sur les marchés d'actions de façon rentable.

Examiner les occasions d'acquisition de sociétés ouvertes à petite capitalisation peut s'avérer avantageux à plusieurs égards. Premièrement, il est plus facile de faire une sélection préalable. En effet, grâce à l'information mise à la disposition du public (états financiers, rapports annuels, rapports de gestion, circulaires d'information de la direction, notices annuelles, etc.), l'acheteur peut déterminer si la société cible répond à ses critères (taille, marchés, etc.) avant de l'approcher.

Deuxièmement, et fait peut-être plus important encore, le cours des actions est déjà établi. Ainsi, l'acheteur dispose d'un avantage considérable pour les négociations. Même si les actionnaires et les dirigeants prétendent que le cours est inférieur à la valeur réelle de l'entreprise, à cause du peu d'opérations, de restrictions en matière d'information ou de diverses autres raisons, cette valeur de marché n'en demeure pas moins réelle. L'acheteur peut offrir un montant nettement supérieur au cours de l'action (entre 30 % et 50 % de plus, par exemple) et réaliser quand même une bonne affaire.

La prise de contrôle d'une société ouverte peut toutefois se heurter à d'autres obstacles, comme l'obligation de se conformer aux lois sur les valeurs mobilières et le devoir qu'a le conseil d'administration de la société cible de s'acquitter de ses responsabilités de fiduciaire envers les actionnaires et d'autres parties en assurant un processus équitable. L'acheteur a tout intérêt à retenir les services d'un conseiller juridique qui connaît bien les lois sur les valeurs mobilières.

Portefeuilles de capital-investissement

De nombreuses sociétés de capital-investissement se sont retrouvées en difficulté au cours des dernières années. Il est en effet beaucoup plus difficile de mobiliser de nouveaux capi-

taux aujourd'hui qu'entre 2005 et 2008. De plus, le marché des dessaisissements et des premiers appels publics à l'épargne est déprimé, entraînant une diminution des « événements de liquidité ». Par conséquent, un grand nombre de ces sociétés sont incapables de respecter leurs obligations envers leurs investisseurs (en termes de rendement du capital investi) ou de continuer à financer les entreprises de leur portefeuille. Pour y arriver, elles doivent se départir de certaines de leurs participations.

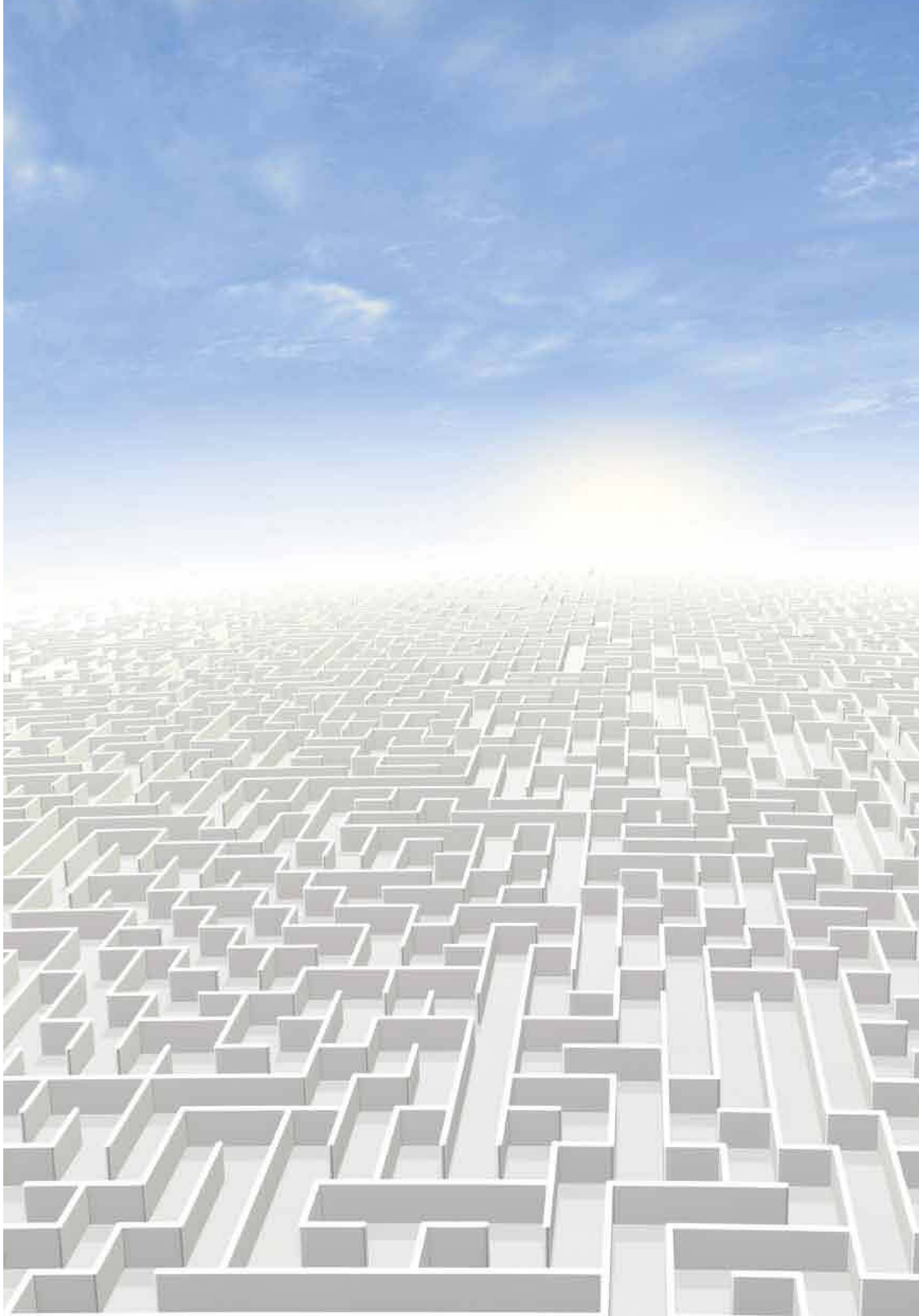
Les sociétés de capital-investissement appliquent souvent la « règle 2-6-2 », selon laquelle sur dix investissements, deux seront entièrement radiés, six feront essentiellement du sur-place et deux décrocheront le gros lot. Elles doivent financer les entreprises qui, d'après elles, peuvent rapporter gros, car ce sont ces dernières qui génèrent les rendements pour tout le portefeuille. Il est donc possible qu'elles vendent des positions susceptibles d'enregistrer des hausses modérées pour se concentrer sur celles présentant un potentiel supérieur.


Les sociétés de capital-investissement pourraient vouloir se départir de positions qu'elles détiennent depuis plus longtemps que la période souhaitée (cinq ans, par exemple). Elles affichent souvent les entreprises de leur portefeuille ainsi que leurs critères d'investissement (comme les secteurs d'intérêt) sur leur site Web. L'acheteur peut ainsi repérer plus facilement quelle société approcher.

Les acheteurs d'entreprises financées par des sociétés de capital-investissement doivent être au fait des défis particuliers qu'elles posent. Par exemple, les sociétés de capital-investissement consentent souvent aux cadres supérieurs des entreprises de leur portefeuille d'importantes primes d'encouragement, notamment sous la forme d'options sur actions et d'autres formes de participation. Or l'acheteur peut juger difficile ou non souhaitable d'accorder des incitatifs semblables après l'opération. Le risque de transition peut alors augmenter, en raison de la perte d'employés et, peut-être, de clients clés par la suite.

Le contexte économique actuel fournit d'excellentes occasions de créer de la valeur pour les actionnaires au moyen d'acquisitions. Les sociétés pour lesquelles les acquisitions constituent un élément important de la stratégie d'affaires ont intérêt à rechercher activement les transactions sans intermédiaire. Il y a aussi des occasions intéressantes du côté des entreprises en redressement, des titres de créance, des sociétés ouvertes à petite capitalisation et des sociétés de capital-investissement. Si ces avenues présentent un potentiel de plus-value intéressant, elles ne sont pas exemptes de risques. Il importe donc d'obtenir des conseils financiers et juridiques adéquats. ■

Howard E. Johnson, FCMA, est directeur général de Veracap Corporate Finance et de Campbell Valuation Partners. Il se spécialise dans les évaluations d'entreprise, les acquisitions, les dessaisissements et les enjeux financiers connexes. Vous pouvez communiquer avec lui au 416-597-4500 ou à l'adresse hjohnson@cvpl-veracap.com.





Planifier à l'aide de scénarios : une méthode pour naviguer dans un monde incertain

Une connaissance pratique de la planification par scénarios (dite aussi « méthode des scénarios ») peut aider les comptables en management à appliquer les éléments de base de la comptabilité de management, comme la gestion des coûts, l'analyse de rentabilité, la gestion des risques et la mesure de la performance.

par David A.J. Axson

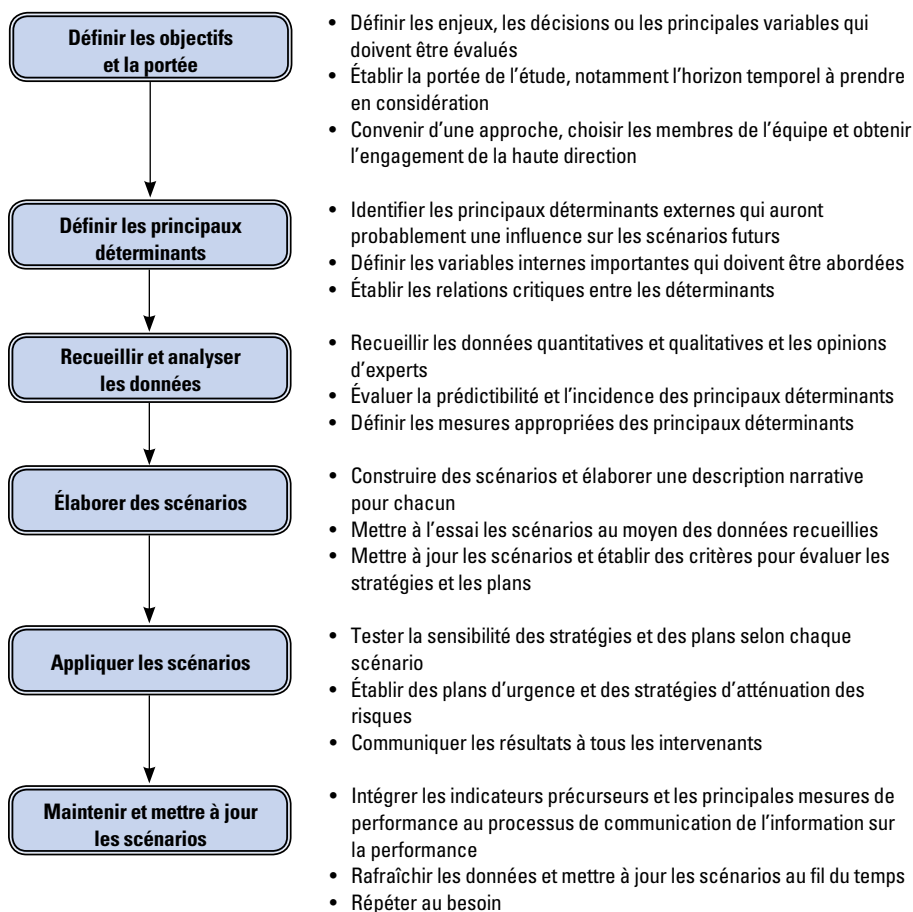
Imaginez le scénario suivant : vous êtes assis à votre bureau par un beau matin de septembre 2007. L'indice Dow Jones avoisine les 13 900 points, le taux de chômage aux États-Unis se situe à 4,5 % et le baril de pétrole, à 45 \$, le taux de change du dollar américain/canadien est de 0,95, et l'économie du Royaume-Uni enregistre un taux de croissance solide de 3 %. Vous êtes en train d'élaborer les plans et les budgets de votre organisation pour 2008... Quelles sont les probabilités que vous prévoyiez avec exactitude qu'un an plus tard (en septembre 2008), le Dow Jones aura chuté sous les 9 000 points, que le taux de chômage aux États-Unis sera passé à 6,5 % et atteindra bientôt plus de 10 %, que le baril de pétrole franchira le cap des 140 \$ avant de retomber sous les 40 \$, que le taux de change du dollar américain/canadien augmentera à plus de 1,25, et que l'économie du Royaume-Uni fléchira de 5 %? Cela, sans compter l'incidence des attentats terroristes à Mumbai, l'effondrement du marché de l'habitation aux États-Unis et au Royaume-Uni, la pandémie mondiale de la grippe H1N1 et le gel quasi total du crédit. S'agit-il d'une aberration? Vraisemblablement pas. Surtout si l'on prend en considération la crise de la dette souveraine en Europe, la marée noire dans le golfe du Mexique et les émeutes à Bangkok. On peut dire que l'incertitude, l'instabilité et le risque sont là pour rester. Le monde s'est transformé : d'un ensemble d'économies vaguement liées les unes aux autres, avec des flux raisonnablement prévisibles, il est devenu un réseau complexe de relations dans lequel les effets d'un événement local sont ressentis presque simultanément à l'échelle mondiale. Les gestionnaires s'aperçoivent que le passé n'est pas si utile pour prédire l'avenir. Michael Hofmann, chef de la gestion des risques chez Koch Industries, donne le conseil suivant : « Premièrement, ne croyez pas à vos propres prédictions. Ce que vous jugez le plus susceptible de se produire a en fait peu de chances de se produire. Vous devez être prêt à remettre en question chacune — et j'insiste sur le mot chacune — de vos hypothèses principales. »

Qu'est-ce que la méthode des scénarios?

La méthode des scénarios a été utilisée par des organisations de tous les horizons, notamment le gouvernement de l'Australie, l'Autonation, British Airways, Corning, Disney, General Electric, The US Federal Highways Administration, JDS Uniphase, Mercedes, Royal Dutch Shell, UPS et la Banque mondiale. Elle est aujourd'hui largement utilisée par de petites et moyennes entreprises qui exercent leurs activités dans des marchés incertains ou instables.

Deux forces alimentent les changements : les événements uniques imprévisibles qui ont des répercussions rapides et vastes à l'échelle mondiale, comme l'effondrement de l'Union soviétique, les attentats du 11 septembre ou la crise mondiale du crédit, et l'accélération du rythme auquel les nouvelles tendances se matérialisent. Il peut s'agir du passage de la technologie analogique à la technologie

Figure 1 : Méthode des scénarios – Approche de travail



numérique, de l'engouement pour la durabilité de l'environnement, ou de l'émergence de nouvelles puissances économiques comme la Chine et l'Inde.

Les scénarios représentent une manière de comprendre les forces à l'œuvre aujourd'hui (par exemple la démographie, la mondialisation, les changements technologiques, la durabilité, la biotechnologie) qui façonneront l'avenir. On compte quatre grands types de scénarios :

Le social : quelles sont les répercussions de la croissance de l'obésité?

L'économique : quelle sera l'influence de la croissance économique rapide de la Chine et de l'Inde sur les marchés mondiaux?

Le politique : de quelle façon l'expansion de la Communauté européenne changera-t-elle le pouvoir politique des États souverains au sein de la Communauté?

Le technologique : quelle sera l'incidence de l'adoption croissante des

téléphones intelligents sur les ordinateurs de bureau et les ordinateurs portables?

Bien qu'il existe différentes façons d'élaborer des projets de scénarios, elles suivent toutes la même approche de base. La figure 1 donne les étapes à suivre pour bâtir un projet de scénario.

Avant de réaliser un exercice de planification à l'aide de scénarios, il est essentiel a) d'avoir une idée claire et précise des enjeux à aborder, et ensuite b) de définir la portée et l'horizon temporel appropriés des scénarios à élaborer. En répondant aux questions suivantes, il est possible de déterminer si un projet particulier de planification à l'aide de scénarios est logique, et, dans l'affirmative, d'en définir les objectifs et la portée :

- Quels sont les enjeux ou les décisions que nous essayons d'évaluer?
- Le contexte futur dans lequel nous devons aborder ces enjeux ou prendre ces décisions est-il très incertain?
- Quel est l'horizon temporel pour la prise des décisions et leur exécution?

Après que les membres de l'organisation se sont entendus sur les enjeux à étudier et ont défini la portée et l'horizon temporel du projet, ces éléments doivent être documentés, acceptés par la haute direction et clairement communiqués à toutes les personnes participant au projet. À la fin de l'étape 1, l'équipe de projet devrait a) élaborer un mandat de projet qui indique clairement les objectifs, la portée et les enjeux à aborder ainsi que les éléments livrables à produire, puis b) obtenir l'approbation de la haute direction.

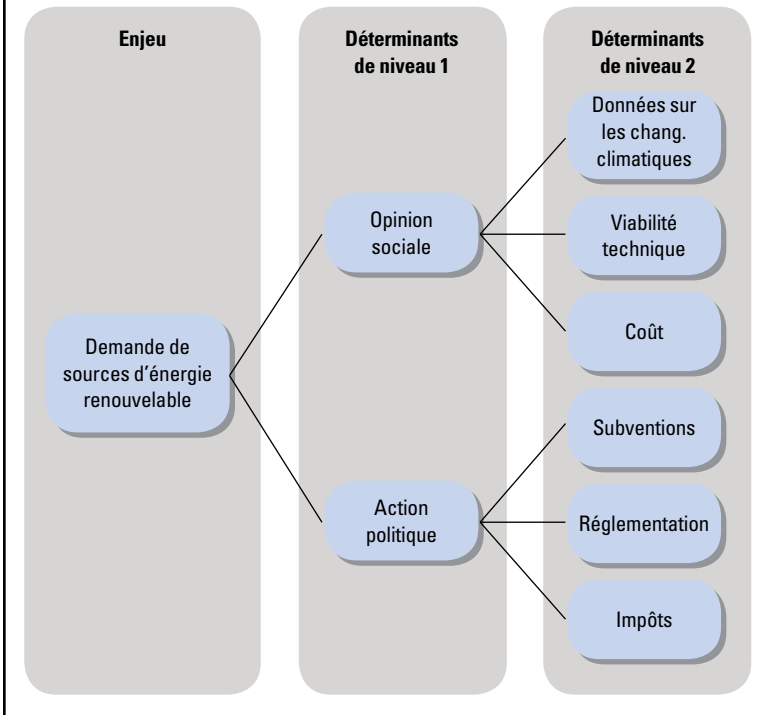
La méthode des scénarios à l'œuvre

Pour illustrer l'application de cette méthode, nous suivons les progrès d'ElectricIQ, une entreprise de logiciels qui se spécialise dans le développement de systèmes intelligents pour la gestion de l'électricité. L'entreprise a été fondée en 2005 et les ventes ont atteint 25 millions de livres sterling par année, principalement grâce à l'installation de systèmes de gestion d'électricité dans de nouveaux immeubles à bureaux en Europe de l'Ouest. La direction estime qu'ElectricIQ se trouve à un point tournant. Avec l'importance que prend le développement durable, l'entreprise croit que le moment est venu de viser le marché des contrôles par logiciel, marché qui sera alimenté par les investissements dans le « réseau intelligent » des systèmes numériques de gestion environnementale. ElectricIQ souhaite avoir de l'information détaillée sur l'attrait et les risques relatifs du marché.

L'entreprise a décidé de monter un projet de planification à l'aide de scénarios afin de comprendre les différents choix dont elle dispose pour la guider en ce qui touche la R-D, le marketing et le développement de produits. Après les discussions initiales avec l'équipe de direction, l'objectif du projet est défini de la façon suivante : « Mieux comprendre les marchés des réseaux intelligents, les profils de risque de chaque marché et la facilité d'accès à ces marchés. »

Il faut ensuite dresser la liste des déterminants. Après des discussions avec l'équipe de direction, les clients, les investisseurs et des leaders externes avisés, notamment au service de l'OCDE, de General Electric, de IBM et de Shell,

Figure 2 : Déterminants d'ElectricIQ



l'équipe de projet élabore un modèle de déterminants simple autour de l'enjeu central suivant : demande de sources d'énergie renouvelable. Deux déterminants de niveau 1, l'opinion sociale et l'action politique, ont été identifiés, et trois déterminants de niveau 2 ont été identifiés pour chaque déterminant de niveau 1. L'opinion sociale est influencée par la crédibilité des données sur les changements climatiques, la viabilité technique des sources d'énergie renouvelable potentielles et le coût de ces options. L'action politique est vue comme étant une fonction de la volonté des gouvernements de subventionner la recherche sur l'utilisation de l'énergie renouvelable, du cadre réglementaire imposé relativement à toutes les sources d'énergie, et du rôle que joue la politique fiscale dans l'utilisation de l'énergie (Figure 2). Ce cadre de travail servira à définir les types de données devant être recueillies, incluant celles sur la croissance économique, les prévisions concernant les activités de construction, les mesures que des gouvernements pourraient prendre pour encourager l'adoption de systèmes de contrôle environnemental et les acteurs du marché des systèmes de contrôle environnemental. Toutes les données ne sont pas quantita-

tives; l'opinion des experts qui se spécialisent dans la conceptualisation des futurs possibles compte parmi les apports les plus intéressants. L'important, c'est de recueillir un vaste éventail de données débouchant sur l'élaboration de scénarios d'avenir crédibles.

L'équipe hiérarchise ensuite les déterminants en les schématisant sur deux axes. Le premier axe représente l'évaluation de l'incidence de chacun des déterminants relativement au problème faisant l'objet d'une analyse; quant au deuxième axe, il examine la prévisibilité des tendances futures de chaque déterminant (Figure 3). Les déterminants qui sont importants et prévisibles (cercle en haut à droite) constitueront une base uniforme pour tous les scénarios qui sont élaborés. Les scénarios qui sont importants, mais difficiles à prédire (cercle en haut à gauche) sont ceux qui définissent les différences entre les scénarios. L'équipe isole les déterminants les plus susceptibles d'influer sur la demande future.

L'équipe construit quatre scénarios différents sur deux dimensions (Figure 4). Les dimensions sont d'une part l'opinion publique, qui donne de l'information sur la demande des consommateurs pour des solutions écologiques, et d'autre part les politiques publiques, qui donnent un bon aperçu du cadre législatif du gouvernement en matière de normes environnementales.

L'équipe élabore alors une description narrative pour chaque scénario :

- Nécessité — « Suivre le courant ou mourir » : L'opinion publique passe rapidement à des solutions vertes, ce qui

Figure 3 : Évaluation et identification des principaux déterminants

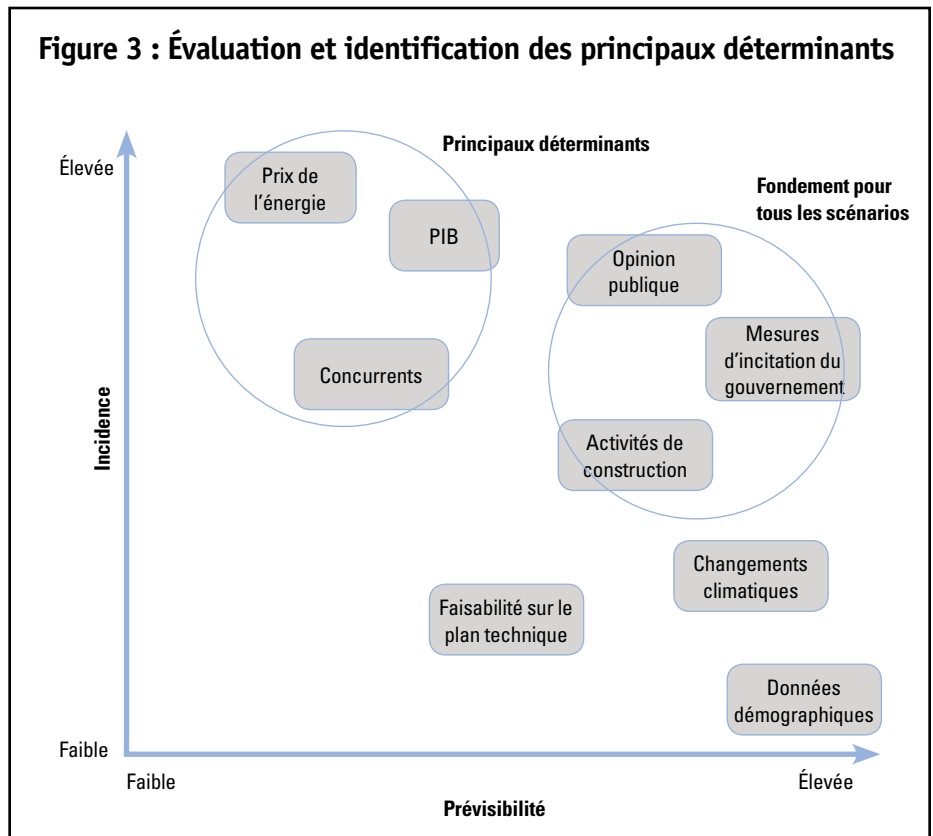
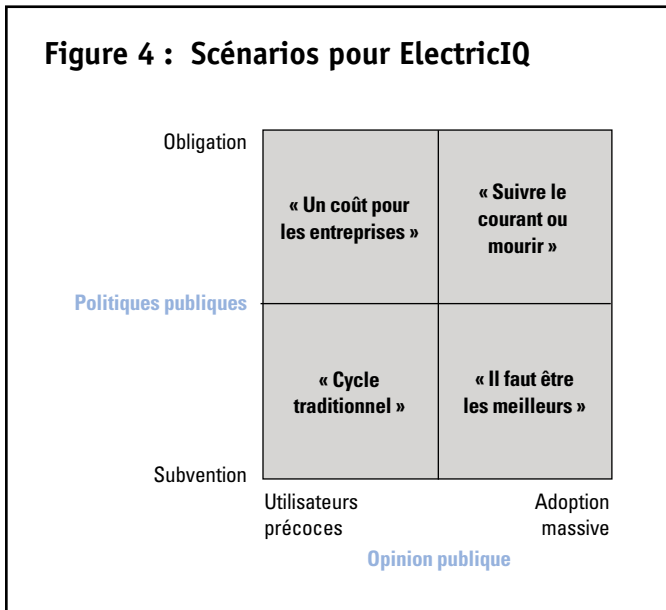


Figure 4 : Scénarios pour ElectricIQ



fait changer radicalement les habitudes d'achat des clients. Les produits qui ne sont pas considérés comme écologiques sont écartés du marché. Les gouvernements rendent obligatoire l'adoption de technologies favorables à l'environnement.

- Dicté par le marché — « Il faut être les meilleurs » : L'opinion publique passe au vert et les consommateurs sont prêts à payer davantage pour obtenir les meilleurs produits. Le passage aux produits verts est motivé à la fois par l'innovation du marché et par des mesures fiscales incitatives. Être vert devient un avantage concurrentiel.
- Obligation — « Un coût pour les entreprises » : Le gouvernement rend obligatoire l'adoption de solutions écologiques. Le passage au vert est considéré comme « un coût pour les entreprises ». Les consommateurs ne paieront pas davantage pour des solutions écologiques à moins d'être contraints de le faire.
- La courbe en « S » — « Cycle traditionnel » : La demande suit un cycle d'adoption traditionnel, où les premiers utilisateurs tracent la voie à suivre et paient des prix élevés;

lorsque les prix baissent, l'adoption devient massive puis se stabilise, au moment où le marché atteint la maturité. ElectricIQ utilise ensuite ces scénarios pour élaborer des stratégies et prendre des décisions ayant une incidence sur les principaux éléments de l'entreprise (Figure 5).

En utilisant les scénarios, l'équipe des finances de ElectricIQ refait les budgets en fonction de chaque scénario afin d'en évaluer les répercussions financières et identifie les indices précurseurs et les principaux indicateurs de performance qui peuvent signaler à l'organisation que le scénario futur le plus probable est en train de changer. Mais le travail n'est pas terminé; la planification à l'aide de scénarios n'est pas un exercice ponctuel. Par exemple, que faire si, six mois après l'élaboration des premiers scénarios, le prix du pétrole atteint 200 \$ le baril et que le G20 impose des normes strictes relativement aux émissions de CO₂, normes qui doivent être respectées d'ici cinq ans? ElectricIQ devrait revoir ses plans et peut décider de centrer son attention sur deux des quatre scénarios d'origine : « Suivre le courant ou mourir » et « Un coût pour les entreprises ». Après une modélisation plus détaillée de ces deux scénarios, elle pourrait décider de livrer des solutions qui dépassent les normes minimales tout en gardant ses prix à un niveau raisonnable. Ses plans de scénarios lui permettront de prendre des décisions rapides et éclairées en lui assurant une base solide pour évaluer les conséquences de l'évolution du marché.

Appliquée judicieusement, la méthode des scénarios peut fournir des perspectives utiles sur l'avenir; elle donne aux organisations les outils nécessaires pour réagir avec rapidité, agilité et confiance. Nous terminerons notre exposé avec une citation que l'on attribue à Benjamin Franklin : « Échouer à planifier, c'est planifier l'échec. » ■

Cet article est une adaptation de la POLITIQUE DE COMPTABILITÉ DE MANAGEMENT (PCM)^{MD}, Planifier à l'aide de scénarios : une méthode pour naviguer dans un monde incertain, publiée en juillet 2010.

David Axson est consultant et auteur. Il a été cofondateur du Hackett Group et chef de la planification générale à la Bank of America. Son dernier livre s'intitule *The Management Mythbuster* (Wiley, 2010). Pour plus de renseignements, consultez le site www.davidaxson.com.

Figure 5 : Répercussion des scénarios

	Suivre le courant ou mourir	Il faut être les meilleurs	Un coût pour les entreprises	Cycle traditionnel
Approche à l'égard de l'innovation	Le minimum n'est pas suffisant; il faut être le meilleur pour gagner	Le leadership innovateur a une valeur réelle	Il faut satisfaire aux normes; il y a peu d'avantages à être devant la courbe	Mettre l'accent sur certains éléments en forte demande et pour lesquels nous disposons d'une capacité
Stratégies de marketing	Soit l'option la plus sûre (conformité) ou la meilleure	Doit être un chef de file	Partenaire avec les constructeurs et les propriétaires pour obtenir une part de marché	Être le numéro un dans des créneaux choisis
Visées sur le marché	Marché haut de gamme	Acquérir une part de marché	Être le fournisseur de choix	Bâtir une part de marché dans des créneaux spécialisés
Buts financiers	Marges élevées	Mettre l'accent sur la taille et l'échelle	Producteur à faible coût	Croissance modeste au fil du temps

Savoir se démarquer



par Arda Ocal

On devient aspirant CMA pour bien des raisons — notamment pour le riche bagage de compétences que le processus d'accréditation permet d'acquérir, pour la profondeur et l'étendue de l'information couverte, pour son volet « gestion », qui aide le candidat à relever les défis auxquels il est confronté au quotidien dans sa vie professionnelle, et pour le simple désir d'apprendre.

Dans le cas de Roula Nasser, CMA, toutes ces raisons s'appliquent, plus une autre plutôt singulière : comme elle le dit si bien, elle a le titre de CMA dans le sang.

Elle a obtenu le titre de CMA, certes, mais au-delà de cela, elle a le sentiment, au plus profond d'elle-même, d'« être » CMA.

« Obtenir le titre de CMA et être CMA sont deux choses, affirme M^{me} Nasser. J'ai le titre de CMA dans le sang. La formation n'est efficace que dans la mesure où l'on met en pratique ce que l'on apprend.

Ma formation de CMA me sert dans mes activités quotidiennes, qu'il s'agisse de faire des présentations efficaces, d'analyser des résultats, de prendre des décisions ou d'aider mon entreprise à réaliser une croissance rentable. »

Bien avant de s'inscrire au Programme de leadership stratégique (PLS), elle était déjà entourée d'excellents modèles qui l'ont guidée tout au long du parcours menant au titre de CMA.

« En 1993, quand je travaillais à Strike Energy, j'ai eu l'occasion de côtoyer de merveilleux modèles, tous CMA, explique-t-elle. J'ai toujours eu une grande soif d'apprendre et je savais que, tôt ou tard, je voudrais obtenir le titre de CMA moi aussi. Ces collègues CMA m'ont grandement impressionnée et me parlaient sans cesse des avantages d'être CMA. »

Et M^{me} Nasser ne regrette pas un seul instant sa décision.

« Le titre de CMA a été un catalyseur dans ma carrière, commente-t-elle. J'attribue en partie mon succès à mon ardeur au travail, à ma persévérance, aux risques que j'ai accepté de prendre et à mon désir de réussir. Le soutien de mon mari, de mes enfants et de mes proches et leur appui inconditionnel ont également joué un rôle capital. Toutefois, j'ai encore des progrès à faire du côté de la conciliation travail-vie personnelle. »

Au cours de sa carrière, M^{me} Nasser a travaillé pour plusieurs grandes sociétés, comme Anderson Oil and Gas, Synavant Inc., ATI Technologies et Advanced Micro Devices (AMD). Depuis 2007, elle est directrice principale, finances de la société et service de planification et d'analyse financières — produits de Research in Motion (RIM), le fabricant du BlackBerry. Elle y dirige le centre d'excellence en analyse financière, la fonction financière de la société, la gestion des résultats, la planification financière et la surveillance fiduciaire pour les divisions des produits, ainsi que la gestion de l'ensemble des dépenses en immobilisations et des dépenses d'exploitation de RIM. Elle a pour rôle de veiller à ce que toutes les décisions soutiennent la stratégie globale de l'entreprise et à ce que les plans financiers de RIM soient à la fois conformes à cette stratégie et réalistes sur le plan opérationnel.

« Je suis toujours fascinée par les entreprises aux produits innovants qui sont des chefs de file, qui placent la barre plus haut et qui changent nos vies et l'industrie pour le mieux, déclare-t-elle. La créativité et l'innovation sont le moteur de RIM. RIM a créé un nouveau créneau et a réinventé nos vies avec son slogan "Toujours en service et toujours connecté". Pour réussir sa carrière, il faut chercher des entreprises qui évoluent dans un secteur d'activité à la croissance

durable, qui ont un produit gagnant et qui savent le commercialiser. Réunies, ces trois conditions sont de puissants gages de rentabilité. Après mon entrevue d'embauche à RIM, il ne faisait aucun doute dans mon esprit que toutes ces conditions étaient remplies et que l'entreprise m'offrirait des possibilités incomparables compte tenu de mon ambition et de mes compétences de base. »

Les responsabilités de M^{me} Nasser l'obligent à être constamment au fait de l'évolution rapide de son environnement, où les enjeux, les tactiques, les échéances et la technologie peuvent changer à tout moment. Il faut une personne qui a de l'initiative, qui est dévouée à son entreprise et a les intérêts de celle-ci à cœur et, surtout, qui est capable de bâtir et de développer une équipe et une infrastructure financières adéquates. Au quotidien, M^{me} Nasser se tient au courant des enjeux, comprend les problèmes, sépare ce qui est essentiel de ce qui serait souhaitable et collabore avec d'autres fonctions de RIM à l'élaboration d'une stratégie gagnante.

« Nous voulons aider RIM à réussir et à se démarquer », lance-t-elle. Avec son équipe d'excellents professionnels de la finance, M^{me} Nasser est responsable de tous les nouveaux modèles d'affaires, de l'établissement des prix dans le cadre des ententes, de la communication de l'information ainsi que de la planification et des prévisions pour les états des résultats des services logiciels et des services à valeur ajoutée, pour les opérations entourant le BlackBerry, pour les dépenses en TI de la société et pour les dépenses en immobilisations.

M^{me} Nasser attribue son avancement professionnel à trois facteurs : elle possède de solides compétences de base, elle a su dénicher les bons emplois et elle a été au bon endroit au bon moment. Elle estime que son titre de CMA lui a été utile sur deux de ces trois plans.

« Mon titre de CMA m'a dotée de solides compétences techniques et en gestion sur lesquelles appuyer ma réussite, ajoute-t-elle. Le fait d'avoir reçu des offres d'emploi au bon moment dans ma carrière et mes assises solides en tant que CMA m'ont ouvert de nouvelles portes et de nouvelles possibilités d'épanouissement personnel et d'avancement. Dans le cadre du PLS, j'ai eu la chance de côtoyer des gens extrêmement compétents. L'un des candidats, qui était directeur à ATI Technologies, m'a proposé un poste en gestion des affaires au sein de cette entreprise. J'ai eu le grand bonheur que l'on reconnaisse mon leadership éclairé, ma capacité d'exécution et mes compétences en gestion de personnel. »

Inspirée par la confiance qu'on lui a témoignée, M^{me} Nasser a voulu rendre la pareille et s'investir auprès

de la communauté des CMA. Elle agit actuellement comme animatrice pour CMA Ontario dans la région de Kitchener-Waterloo.

« Je suis animatrice dans le cadre du Programme de leadership stratégique, poursuit-elle. Je m'attache à faire passer la théorie et les études de cas à la pratique et à montrer aux candidats comment les CMA peuvent appliquer les notions présentées à des situations réelles. Par exemple, quand nous parlons de stratégie, de mission, de vision et de valeurs, les candidats sont invités non seulement à décrire ces concepts, mais également à montrer comment ils s'appliquent au sein de l'organisation qui les emploie. En tant qu'animatrice, mon rôle consiste à susciter la discussion, à encourager l'apprentissage et à amener les candidats à exercer leur esprit critique et à sortir des sentiers battus.

« Tout cela est fait dans un esprit de collaboration, où les autres animateurs et moi encourageons les candidats à remettre en question le statu quo, à sortir de leur zone de confort et à chercher des solutions innovatrices, ajoute-t-elle. Je m'efforce d'améliorer les techniques de présentation des candidats, de leur donner davantage confiance en eux et de les aider à formuler des arguments convaincants, tout en les épaulant dans leur perfectionnement. Tout cela est au centre de ce que m'a donné mon expérience de CMA, et c'est pour moi l'occasion de transmettre à d'autres les leçons inestimables que j'ai eu la chance de recevoir moi-même. »

Lorsqu'on lui demande de quelle façon son titre de CMA l'aide dans ses projets et dans son travail, M^{me} Nasser n'est pas à court d'exemples.

« Chez RIM, on m'a confié les rênes du volet "personnel" du secteur financier, explique-t-elle. Je me suis d'abord occupée du programme d'accueil et d'intégration au sein du service de planification et d'analyse financières. Ce programme avait pour objectif de faire comprendre aux nouveaux employés l'ensemble de la chaîne de valeur de RIM et son environnement concurrentiel. Nous avons ensuite instauré un programme de formation qui s'adressait à des employés de différents échelons et de compétences diverses, et qui visait à parfaire leurs compétences techniques et comportementales. » En juin 2010, « en collaboration avec le service des ressources humaines, nous avons déployé le profil de personnalité DiSC et des activités de consolidation d'équipe connexes. Le profil DiSC a aidé les employés à comprendre leur propre comportement et la façon dont ils interagissent avec leur entourage, et a facilité et amélioré la communication et le travail d'équipe. »

Un autre exemple a trait à des notions de pure comptabilité de management. Le portefeuille de produits

de RIM prenant toujours de l'expansion, il est devenu particulièrement important de comprendre les analyses prix-volume-combinaison de produits. M^{me} Nasser a collaboré avec son équipe au déploiement de telles analyses, d'abord au siège social, puis en cascade dans toutes les divisions, où elles ont été normalisées dans toute l'information de gestion.

« Le PLS est un programme structuré qui favorise le changement et la créativité. Il met l'accent sur la stratégie, la gestion des entreprises et le leadership », précise-t-elle. À la suite de l'acquisition d'ATI Technologies par AMD, une équipe a été créée pour veiller à l'intégration harmonieuse des deux entreprises. « On m'a confié la direction des finances et la responsabilité de divers processus, dont la fixation des prix, la comptabilité, les finances et les opérations d'affaires. Le processus d'accréditation des CMA m'a bien préparée à poser les bonnes questions, à chercher des liens d'interdépendance dans l'ensemble d'une organisation et à régler les problèmes d'intégration de systèmes, de culture et de gestion du changement. »

M^{me} Nasser ajoute que le PLS permet en outre aux candidats d'aborder sous différents angles des sujets relatifs aux affaires, de créer une dynamique de groupe, d'accroître leur confiance en eux et de parfaire leurs compétences techniques en comptabilité. Ils peuvent ensuite mettre ces acquis à profit pour gérer des fonctions financières au sein d'entreprises mondiales et d'organismes publics où les normes de comptabilité changent constamment.

M^{me} Nasser a une longue formation : elle est notamment titulaire d'un baccalauréat avec double majeure en finances et en marketing de l'Université de Calgary (avec distinction, ce qui lui a valu de devenir membre de la société honorifique internationale Beta Gamma Sigma), elle a réussi avec distinction le Cours sur le commerce des valeurs mobilières au Canada, elle a obtenu la ceinture verte Six Sigma, et elle est actuellement inscrite au programme de leadership pour cadres de la Harvard Business School. Pour quiconque partage sa soif de connaissances, ses propos élogieux à l'égard du titre de CMA montrent à quel point il est important d'avoir celui-ci dans sa feuille de route — et dans le sang. ■

Arda Ocal est un rédacteur établi à Mississauga, en Ontario, que l'on peut entendre sur les ondes du réseau de télévision Score.



Considérations juridiques à examiner avant de passer à autre chose

Vous prévoyez quitter votre employeur actuel et lancer votre propre entreprise? Une décision récente de la Cour supérieure de justice de l'Ontario explique en quoi consiste le manquement à l'obligation fiduciaire.



Par M^{es} Sarit E. Batner et Alexi N. Wood

Une affaire récente du rôle commercial nous renseigne sur la façon d'éviter les écueils qui peuvent se présenter lorsqu'un cadre ou un employé ayant une obligation fiduciaire quitte son emploi.

Dans l'affaire *Aquafor Beech v. Whyte*, la juge Barbara Conway de la Cour supérieure de justice de l'Ontario devait décider si MM. Robert Whyte et Bill Dainty pouvaient légalement mettre sur pied une entreprise concurrente tout en travaillant chez Aquafor Beech, un cabinet de génie civil, puis commencer à y travailler immédiatement après avoir quitté Aquafor. La juge Conway a établi qu'ils le pouvaient, à condition de suivre certaines lignes de conduite.

MM. Whyte et Dainty étaient tous les deux des ingénieurs principaux et des gestionnaires de projet. Ils étaient chargés de la plupart des travaux miniers d'Aquafor, y compris la supervision de projets qui comptaient pour environ le quart du chiffre d'affaires

d'Aquafor. Même si la rotation du personnel n'était pas négligeable, ni M. Whyte ni M. Dainty n'avaient été tenus de signer une entente de non-concurrence ou de non-sollicitation. En fait, ils n'avaient même pas conclu de contrats d'emploi avec la société.

L'analyse de la juge Conway concernant les mesures de planification « secrètes » prises par MM. Whyte et Dainty est particulièrement intéressante.

En 2003, MM. Whyte et Dainty ont décidé de quitter Aquafor pour fonder leur propre entreprise. Ils ont jeté les bases de leur vie après Aquafor, y compris la rédaction d'un plan d'affaires et la location de bureaux. Ils ont donné un préavis de quatre semaines et travaillé à l'achèvement des projets en cours et au transfert d'autres projets pendant cette période. Ils ont embauché une secrétaire, cherché du financement bancaire et avisé de leur départ cinq des clients avec lesquels ils travaillaient le plus étroitement.



MM. Whyte et Dainty ont lancé leur nouvelle entreprise, Calder Engineering Ltd., en octobre 2003. Plusieurs anciens clients les ont immédiatement suivis.

En 2005, Aquafor a poursuivi MM. Whyte et Dainty et la société Calder, prétendant que les deux hommes étaient fiduciaires d'Aquafor et qu'ils avaient manqué à leurs obligations fiduciaires au moment de leur départ. Plus particulièrement, Aquafor alléguait que MM. Whyte et Dainty :

- 1) n'avaient pas donné de préavis suffisant;
- 2) avaient planifié secrètement de quitter Aquafor;
- 3) avaient pris des mesures pour fonder une nouvelle société pendant qu'ils travaillaient pour Aquafor;
- 4) avaient sollicité des clients et des employés;
- 5) s'étaient servis de renseignements confidentiels et les avaient utilisés à mauvais escient.

Aquafor réclamait des dommages-intérêts se situant entre 2,3 et 3,2 millions de dollars. MM. Whyte et Dainty ont nié ces allégations. La juge Conway a conclu que MM. Whyte et Dainty étaient fiduciaires, en se fondant en partie sur la façon dont les offres de service de Calder décrivaient les rôles joués par ceux-ci chez Aquafor. Toutefois, elle a conclu qu'ils n'avaient manqué à aucune obligation fiduciaire et a rejeté la réclamation d'Aquafor.

La juge Conway a traité de chacun des manquements allégués par Aquafor, à commencer par la prétention selon laquelle MM. Whyte et Dainty avaient manqué à une obligation fiduciaire en ne donnant pas un avis convenable. Elle a précisé que tous les employés, qu'ils aient ou non une obligation fiduciaire, doivent donner un avis convenable. En l'espèce, un préavis de quatre ou cinq semaines était suffisant pour permettre à Aquafor de régler tous les problèmes de transfert des dossiers et même pour prendre des dispositions afin de faire intervenir d'autres employés pour couvrir une partie des travaux déjà effectués par MM. Whyte et Dainty.

L'analyse de la juge Conway concernant les mesures de planification « secrètes » prises par MM. Whyte et Dainty est particulièrement intéressante. Aquafor alléguait que ceux-ci avaient manqué à une obligation fiduciaire en commençant à planifier la création de la société Calder alors qu'ils travaillaient encore chez Aquafor. La juge Conway a statué plutôt que la simple planification ne constitue pas un manquement à l'obligation fiduciaire. Elle a jugé qu'il serait « irréaliste » de s'attendre à ce que MM. Whyte et Dainty ne prennent les mesures préliminaires nécessaires à la création d'une entreprise qu'après leur départ. Tant que MM. Whyte et Dainty n'ont pas fait concurrence à Aquafor pendant qu'ils étaient à son service (et il n'a pas été prouvé qu'ils l'avaient fait), ils étaient libres de mettre sur pied leur propre société concurrente. Certains des clients de MM. Whyte et Dainty sont passés chez Calder immédiatement après sa création. Aquafor alléguait que la sollicitation pouvait être inférée du volume de clients qui sont passés chez Calder, de la vitesse à laquelle ils l'ont fait et du fait que le plan d'affaires de Calder mentionnait le ciblage de « contacts professionnels clés ». La juge Conway n'en

a pas été persuadée. La loi stipule clairement qu'un employé ayant une obligation fiduciaire qui quitte son employeur peut lui faire concurrence mais qu'il ne peut le faire de façon déloyale. La sollicitation d'anciens clients pendant une certaine période consécutive au départ est considérée comme de la concurrence déloyale. En l'espèce, il n'y a pas de preuve que MM. Whyte ou Dainty ont en fait sollicité leurs anciens clients. Il a été prouvé que ces clients les ont suivis en raison de leurs compétences et de leurs qualités personnelles.

Cette affaire reconnaît que des cadres ne sont pas tenus de quitter une société avant de commencer à planifier leur prochain emploi — ils peuvent en jeter les bases pendant qu'ils sont toujours au service de leur employeur.

Dans le même ordre d'idées, MM. Whyte et Dainty n'étaient pas tenus de refuser du travail qui leur était proposé sans sollicitation par d'anciens clients. La juge Conway a reconnu qu'il existe une relation particulière entre un professionnel et son client. Les clients ont le droit de choisir de mandater le professionnel qui, selon eux, convient le mieux pour le travail à accomplir; en l'espèce, la preuve a clairement démontré que les clients avaient choisi de faire affaire avec MM. Whyte et Dainty de la société Calder, et que certains employés d'Aquafor avaient choisi de se joindre à la société Calder sans que MM. Whyte et Dainty les sollicitent.

Enfin, le simple fait que MM. Whyte et Dainty ont employé dans leurs soumissions chez Calder un format et des expressions identiques à ceux qu'ils avaient employés chez Aquafor ne constitue pas un usage à mauvais escient de renseignements confidentiels. Il n'était pas évident que les soumissions constituaient réellement des documents confidentiels; plus important encore, la teneur de chaque document était adaptée au mandat précis.

Que faut-il retenir de tout cela? Ce jugement reconnaît que des cadres ne sont pas tenus de quitter une société avant de commencer à planifier leur prochain emploi — ils peuvent en jeter les bases pendant qu'ils sont toujours au service de leur employeur. Il reconnaît aussi que les professionnels, qu'ils soient médecins, avocats, comptables ou ingénieurs, entretiennent une relation particulière avec leurs clients. Tant que l'employé professionnel qui s'appête à quitter son employeur ne fait pas de sollicitation, il peut aviser ses clients de ses intentions et les clients sont libres de le suivre dans une nouvelle société, même si celle-ci fait directement concurrence à l'employeur. ■

M^e Sarit E. Batner (sbatner@mccarthy.ca) est associée du groupe de litige de McCarthy Tétrault à Toronto. M^e Alexi Nicole Wood (awood@mccarthy.ca) est sociétaire du groupe de litige de McCarthy Tétrault.



memberperks™

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



commencez à économiser

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

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

MemberPerks™ une marque déposée de Venngo Inc.



© La Société des comptables en management du Canada, 2010. Tous droits réservés. SM Marques déposées/Marques de commerce, propriété de La Société des comptables en management du Canada.



Bien souvent, les utilisateurs de tableur n'ont qu'une connaissance rudimentaire de cet outil

Les compétences grâce auxquelles l'on conçoit et crée des feuilles de calcul font souvent défaut. Il ne s'agit pourtant pas uniquement d'aligner les bons chiffres.

par Jacob Stoller

Pour ceux et celles qui ont fait de l'analyse des chiffres leur carrière, le tableur peut se révéler aussi essentiel qu'un marteau ou une scie pour le menuisier; et pourtant, beaucoup entrent dans la profession sans trop savoir comment établir une feuille de calcul.

« Les universités n'ont pas toutes recours à cet outil de travail, surtout le logiciel Excel, dans leurs programmes d'études, de dire Janet Pierce, FCMA, vice-présidente, Programmes professionnels, CMA Ontario. Les étudiants peuvent obtenir leur diplôme et savoir se servir de Excel, mais ils sont incapables de créer des feuilles de calcul étoffées pour répondre aux questions ou signaler des problèmes. »

Lorsque les étapes d'enquêtes particulières ne sont pas déterminées à l'avance, suivre la procédure habituelle ou se référer à une feuille de calcul existante ne suffit pas : il faut être suffisamment confiant pour se servir de cet outil même en terrain inconnu. « Vous devrez découvrir les facteurs influant sur les résultats et les moyens d'améliorer ceux-ci, ajoute-t-elle; voilà en quoi consiste réellement du rôle du CMA : il ne s'agit pas seulement de faire ce que l'on vous dit de faire, mais il faut pouvoir soulever certaines questions. Sans une grande maîtrise du tableur, vous ne serez pas en mesure de le faire avec autant d'efficacité. »

Traitement des données

L'une des grandes embûches que posent les feuilles de calcul, c'est qu'elles confrontent souvent les utilisateurs à d'énormes tableaux de chiffres. « Dans bien des cas, vous aurez 5 000 ou 8 000 rangées de données, souligne Jeff Wilts, directeur de l'établissement des rapports, de l'intégration organisationnelle et du stockage des données chez Loblaw, Inc. Il faut être capable d'intégrer et de rationaliser cet ensemble de données et de lui donner un sens. »



Il est important de comprendre le mode de stockage et de consultation des données. « Beaucoup de feuilles de calcul s'appuient sur des bases et des dépôts de données, précise-t-il. Lorsqu'on extrait des données de différentes sources, la tâche consiste à en faciliter la compréhension pour les autres. »

« On peut extraire d'un dépôt des données sur les coûts de revient, ajoute Janet Pierce, puis ensuite tirer d'autres données sur le chiffre d'affaires, en se servant du numéro de compte du client comme zone commune. On peut alors utiliser cette zone, grâce à une recherche verticale, pour fusionner toute l'information sur le client en question. »

Au cours de sa carrière, Janet Pierce a constaté que les analystes manquent souvent de connaissances élémentaires. « Nous avons dû enseigner aux analystes, bien souvent des CMA, comment utiliser les éléments de base du programme Excel comme les recherches verticales et horizontales, et comment se servir des tableaux croisés dynamiques. »

Présentation des données

Rendre lisibles les feuilles de calcul compliquées constitue, selon Jeff Wilts, un autre aspect tout aussi problématique. « On ne compte plus le nombre de fois où l'on reçoit un message demandant de consulter la feuille de calcul jointe pour constater en l'ouvrant qu'elle contient 26 onglets, chacun renfermant 5 000 rangées de données. Et l'on est censé essayer de comprendre tout cela! », lance-t-il.

Jeff Wilts donne des cours sur la création de feuilles de calcul et consacre une très grande partie de son temps à enseigner les meilleures pratiques en matière de conception et de présentation des données. « Il faut être capable de mettre en forme la feuille de calcul pour que le résultat saute aux yeux immédiatement – par exemple, “voilà l'ancien chiffre, voici le nouveau chiffre”,



explique-t-il. C'est par l'organisation et la structuration du classeur qu'on y arrive, c'est à-dire la feuille de calcul. »

Comme dans le cas de tout autre document de communication d'entreprise, une feuille de calcul destinée à transmettre de l'information devrait exposer l'essentiel immédiatement.

« Beaucoup de feuilles de calcul ont malheureusement tendance à s'étaler du coin gauche supérieur au coin droit inférieur, alors que tout ce que leurs auteurs voulaient vraiment faire, c'était de transmettre d'abord le message, poursuit-il. Depuis des années, je montre aux gens à placer leurs formules et leurs résumés dans le haut, tout le restant servant de données justificatives — au lieu d'avoir à faire défiler des milliers de rangées avant d'arriver à comprendre l'objet de la feuille. »

Les feuilles de calcul sont parfois tout simplement trop grandes. « Il est incroyable de voir combien de gens arrivent à créer une énorme feuille de travail pouvant contenir 10 000 cellules remplies, quand, en réalité, il suffirait de quatre ou cinq feuilles de calcul, chacune renfermant sa propre information, avec les formules en référence », observe-t-il.

Création d'une piste de vérification

L'argument le plus probant à l'encontre des feuilles de calcul incompréhensibles réside sans doute dans le fait qu'elles cachent des erreurs qui, si elles ne sont pas détectées, peuvent mener à des conclusions erronées. « C'est là un gros problème pour les entreprises qui fondent leurs décisions sur les feuilles de calcul, avance Janet Pierce. Un CMA devrait normalement produire des feuilles de calcul fiables, puis trouver et corriger les erreurs courantes. Il n'est pas rare d'y trouver des erreurs, et souvent, les utilisateurs ne remettent pas en question les résultats inscrits. Si les utilisateurs découvrent des erreurs, le CMA peut perdre sa crédibilité. »

Une pratique à éviter tout particulièrement consiste à inscrire dans la formule d'une cellule un chiffre fixe, comme un taux d'intérêt, au lieu d'utiliser une variable nommée. « Lorsqu'un analyste calcule un taux de croissance de 5 %, illustre Janet Pierce, au lieu d'inscrire B12 * .05, il ferait mieux d'énoncer toutes ses hypothèses sur une feuille distincte ou dans des cellules désignées de la feuille. Par exemple, la formule 2010_Chiffre d'affaires * "2011_Taux_croissance" fournit une piste de vérification, et les hypothèses peuvent ainsi être modifiées plus efficacement. »

Autre facteur en faveur d'une plus grande transparence : plusieurs personnes peuvent travailler à l'établissement des feuilles de calcul. « Auparavant, le programme Excel avait tendance à être utilisé en vase clos, souligne Jeff Wilts. Dans certaines entreprises, ce travail se fait maintenant beaucoup plus en collaboration, et le même classeur peut passer entre les mains de différentes personnes, chacune ajoutant un petit quelque chose ou peaufinant un détail. »

Parfois, le problème ne consiste pas à pécher par insuffisance, mais bien par excès. En raison de sa convivialité, le programme Excel est devenu l'outil par défaut pour des tâches comme la gestion de l'actif, la gestion des relations avec la clientèle et la gestion de projets — autant de domaines pour lesquels de meilleurs outils existent déjà.

« L'un des plus gros problèmes concernant les feuilles de calcul, c'est que les gens s'y fient au point de les considérer comme un outil d'information comptable, affirme Jeff Wilts. Le travail à temps plein de certains consiste à se lever à 5 h tous les matins, à extraire de l'information d'un endroit, puis à l'importer ailleurs, pour l'envoyer ensuite à d'autres personnes. »

De tels processus manuels répétitifs peuvent facilement être automatisés en remplaçant le tableur par l'outil approprié. « S'ils transmettent les mêmes informations chaque jour, ou le même graphique, le même tableau ou le même n'importe quoi chaque semaine, poursuit-il, c'est probablement une tâche qui devrait être faite par une base de données ou un autre genre d'outil d'information comptable conçu à cette fin. On utilise alors à meilleur escient tant les ressources informatiques que les ressources humaines. »

Normes organisationnelles

Alors que les comptables en management disposent d'énormes ressources en création de feuilles de calcul, les entreprises doivent en fin de compte décider de la façon et de l'endroit où les feuilles de calcul seront utilisées dans leurs activités. « Comment l'entreprise compte-t-elle utiliser le tableur? demande Jeff Wilts. Avez-vous l'intention de vous en servir comme outil d'information comptable? Oui ou non? Et si vous comptez le faire, vous devrez alors bien évidemment posséder la compétence nécessaire. »

Les entreprises devraient également élaborer des lignes directrices concernant l'utilisation des feuilles de calcul qui prennent notamment en compte le risque d'erreurs. « Tout comme nous avons des règles concernant le classement des fichiers et l'utilisation d'outils comme Outlook, les entreprises devraient mettre en œuvre des protocoles sur l'utilisation des feuilles de calcul afin de réduire les risques », observe Janet Pierce. Selon elle, les employeurs devraient veiller à ce que tous les analystes chargés de l'établissement des feuilles de calcul puissent répondre à certaines questions fondamentales concernant notamment l'utilisation prévue de la feuille de calcul, la sensibilité aux risques des modèles financiers employés et les détails inhérents à des activités comme le contrôle des changements, le contrôle de la version et les sauvegardes.

« Il existe toutes sortes de protocoles que les entreprises devraient établir sur la façon dont elles utilisent Excel — même des choses comme exiger des en-têtes et des bas de page dans un format particulier ou s'assurer que la provenance de l'information et le moment de son élaboration sont indiqués », souligne-t-elle.

La feuille de calcul est en soi un outil puissant qui influe fréquemment sur les grandes décisions des entreprises. Son utilisation doit donc faire l'objet d'une gestion minutieuse afin d'en multiplier les avantages, d'assurer une communication efficace des données financières et de prévenir les erreurs qui pourraient exposer l'entreprise à de sérieux risques. ■

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



Le Conseil de stabilité financière est-il le nouveau pilier de la gouvernance mondiale?

Une nouvelle étude met en doute son efficacité.

par John Cooper

Pour connaître les grandes orientations des modèles de gouvernance économique mondiale, les grandes nations commerçantes comptent depuis belle lurette sur le Fonds monétaire international (FMI), la Banque mondiale et l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

Toutefois, un nouveau venu a aujourd'hui pour mission d'assurer une plus grande vigilance à l'égard des questions financières internationales. Créé lors du Sommet du G20 de 2009, le Conseil de stabilité financière (CSF) soulève cependant beaucoup de scepticisme chez les analystes. Pourra-t-il réussir à long terme, et le suivi des questions financières de façon globale permettra-t-il d'éviter un cataclysme monétaire comme celui qui a ébranlé le monde au cours des deux dernières années?

Le Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale (CIGI) a publié récemment une étude intitulée *The Financial Stability Board: An Effective Fourth Pillar of Global Economic Governance?* Les auteurs Eric Helleiner, Ngaire Woods et Stephany Griffith-Jones remettent en question l'idée que le CSF puisse devenir le « quatrième pilier » de la gouvernance économique mondiale derrière le FMI, la Banque mondiale et l'OMC. Ils préconisent la mise en application d'un processus de surveillance rigoureux et indépendant pour les grandes puissances, l'établissement d'un consensus et de moyens de coordination à l'échelle internationale pour élaborer une réglementation générale du secteur financier, la mise en place d'un mécanisme permettant aux pays en développement de faire davantage entendre leur voix, et le renforcement des structures de gouvernance pour éviter d'autres désastres financiers.

L'objectif du CSF, qui a succédé au Forum de stabilité financière, actif depuis 12 ans, est de faire évoluer la réglementation macroprudentielle en coordonnant les travaux des organismes de normalisation internationaux. Pour ce faire, il veillera à favoriser la gouvernance mondiale en évaluant les vulnérabilités du système financier, en intensifiant la coordination et l'échange d'information, en surveillant les marchés, en suscitant des pratiques exemplaires, en procédant à des examens stratégiques, et en participant à la gestion de crise et à la planification d'urgence.



À première vue, la pente semble raide pour cet organisme : les autres piliers sont plus imposants, ils existent depuis plus longtemps et ont fait leurs preuves. Le FMI, créé dans la foulée de la conférence de Bretton Woods en 1944, compte 187 pays membres et a pour mandat de favoriser la coopération monétaire internationale, de veiller à la stabilité financière et de promouvoir la croissance économique durable. La Banque mondiale, elle aussi née dans le sillage des accords de Bretton Woods, apporte une aide financière et technique aux pays en développement. Enfin, l'OMC, en place depuis 15 ans, s'occupe des règles régissant le commerce international et met l'accent sur des ententes commerciales négociées, signées et ratifiées par la plupart des nations commerçantes.

En sa faveur, le CSF compte sur une forte représentation des pays du G20 et sur un engagement de ses membres à l'égard du maintien de la stabilité financière, de l'ouverture et de la transparence. Eric Helleiner, professeur au département de sciences politiques de l'Université de Waterloo et titulaire de la chaire de gouvernance internationale au sein du CIGI, a cependant estimé, lors d'entrevues menées par courriel, que les attentes au sujet de l'accession du CSF au titre de quatrième pilier de l'architecture économique mondiale sont irréalistes. Après tout, le Conseil a des pouvoirs beaucoup plus limités que les trois autres piliers et compte un personnel très réduit. Son rôle principal consiste à favoriser l'émergence de réseaux de responsables s'occupant des questions de stabilité financière mondiale.



Il sera vraisemblablement très efficace dans ce rôle restreint, mais le doute subsiste quant à l'efficacité de ces réseaux comme outil de promotion de la coopération internationale.

« Néanmoins, admet Eric Helleiner, la création du CSF a contribué à renforcer le processus de surveillance des grandes puissances. Par exemple, tous les pays membres ont accepté de participer à des programmes réguliers d'évaluation du secteur financier, un engagement important étant donné que des pays comme les États-Unis et la Chine s'opposaient à cette mesure au cours des années précédant l'éclatement de la crise financière mondiale. Tous ces pays ont également accepté de se soumettre à un processus d'examen par les pairs qui renforcera les contrôles au sein des grandes puissances. »

Chris Bart, professeur de leadership de marché stratégique à la Michael DeGroote School of Business et directeur et professeur principal du Directors College de la McMaster University, déclare qu'il est surtout préoccupé par la capacité du CSF de rallier les membres afin d'établir un consensus. D'instinct, il pense également que les trois autres piliers du système n'accueilleront pas nécessairement ce nouveau venu les bras ouverts, se demandant quel effet il aura sur leur mandat. Selon lui, il faudra régler ce problème de luttes de pouvoir.

Eric Helleiner convient lui aussi que le défi est immense. « Au cours des prochaines années, affirme-t-il, il sera de plus en plus difficile de bâtir un consensus et de coordonner l'établissement de normes financières internationales, notamment parce qu'un plus grand nombre de pays participent aux prises de décision concernant l'élaboration de normes internationales. Cela s'explique également par le fait que la gravité de la crise financière a fait des questions de réglementation un enjeu politique dans beaucoup de pays, exposant ainsi les responsables de la réglementation à de nouvelles contraintes en matière de politiques intérieures dans la négociation des normes internationales. »

On parle également beaucoup de la possibilité pour les pays émergents d'avoir leur mot à dire au sein du CSF et, selon M. Helleiner, l'expérience démontre qu'ils auront besoin de temps pour devenir des interlocuteurs efficaces dans les débats qui s'y tiennent. Il estime cependant que les signes en ce sens se font plus nombreux et que leur voix sera davantage entendue s'ils parviennent à exprimer des positions communes sur les questions de réglementation internationale.

Collette Southam, professeure adjointe de finance à la Richard Ivey School of Business de l'University of Western Ontario, ajoute que si les pays du G7 dominaient l'économie mondiale auparavant, leur poids n'est plus que de 37 % aujourd'hui, alors que les pays membres du G20 contrôlent 84 % de l'économie mondiale. Les économies à forte croissance ont maintenant leur place et ils ont voix au chapitre.

Selon Eric Helleiner, la question se pose également de savoir si le CSF aura suffisamment d'autorité pour être entendu advenant le cas où un membre de la communauté financière internationale violerait les règles; il faudra alors arriver à un consensus et conclure des accords pour donner suite aux décisions du Conseil.

« Même si la charte du CSF précise que les pays membres doivent s'acquitter de certaines obligations, précise-t-il, celles-ci n'ont pas force de loi et le CSF a très peu de pouvoir en matière d'exécution, son principal organe de prise de décision, l'assemblée plénière, fonctionnant par consensus. Il fera sentir son influence sur les pays membres surtout par l'entremise du processus d'examen par les pairs, la pression des autres membres s'exerçant sur les pays récalcitrants. Le CSF a déjà entrepris des discussions sérieuses avec plusieurs pays sur leur degré de conformité à certaines normes financières internationales. Si ces pays refusent de l'écouter, l'ensemble des membres pourrait décider de mettre en application divers moyens de pression consistant aussi bien à montrer le coupable du doigt qu'à lui fermer la porte des marchés financiers. »

« En effet, si on peut parler de pouvoir, celui de mettre un pays dans l'embarras pourrait s'avérer très efficace, explique Chris Bart. Le CSF est en quelque sorte un vérificateur général mondial qui peut désigner des coupables. Le pouvoir de mettre un pays dans une situation gênante et d'entacher sa réputation peut au bout du compte l'obliger à prendre ses responsabilités. »

Et si cela devait permettre d'éviter un autre bouleversement financier, le CSF pourrait s'attirer beaucoup plus de louanges que de blâmes au cours des prochaines années. ■

John Cooper est un rédacteur pigiste. Il est établi à Whitby (Ontario).

Marché

Liste des annonceurs	
BDC www.bdc.ca	9
Meloche Monnex www.melochemonnex.com/cma	4 ^e couv. 866-269-1371
Robert Half Finance et Comptabilité www.roberthalf.ca	15 800-474-4253
Staedtler www.staedtler.ca	3 ^e couv. 800-448-4342



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

Lumocolor® ... faites votre marque!



À l'avant-garde mondialement
depuis plus de 50 ans!

Les marqueurs et les feutres Lumocolor®
écrivent sur presque tout! Du bois au
métal, plastique, verre, céramique
ou papier, nous avons un marqueur
pour la plupart des surfaces spéciales
et pour des idées de conception.

Les derniers ajouts sont le marqueur
correctable effaçable à sec et le
marqueur permanent duo à deux pointes.

 **STAEDTLER®**
votre inspiration!

efficient
for *ecology*

www.staedtler.ca

L'assurance en 1, 2, 3 étapes faciles



pour les membres de CMA Canada

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

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

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

Troisièmement, vous profiterez d'un service exceptionnel.

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

Demandez
une soumission et
vous pourriez



Programme d'assurance recommandé par



Comptables
en management
accrédités[™]

1 866 269 1371

Lundi au vendredi, 8 h à 20 h

www.melochemonnex.com/cma

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

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

¹Certaines conditions et restrictions s'appliquent.

^{*}Aucun achat requis. Le concours se termine le 14 janvier 2011. Valeur totale de chaque prix : 30 000 \$, y compris la Honda Insight EX et une carte-cadeau d'essence de 3 000 \$.

Les chances de gagner dépendent du nombre d'inscriptions admissibles reçues. Le gagnant devra répondre à une question d'habileté mathématique. Concours organisé conjointement avec Primum compagnie d'assurance. Peuvent y participer les membres ou employés et autres personnes admissibles de tous les groupes employeurs ou de professionnels et diplômés qui bénéficient d'un tarif de groupe accordé par les organisateurs. Le règlement complet du concours, y compris les renseignements sur l'admissibilité, est accessible sur le site www.melochemonnex.com. Le prix peut différer de l'image montrée.

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

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

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



Assurance

Meloche Monnex