

# CMA magazine

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



SEPTEMBRE-OCTOBRE 2011

Attention à la nouvelle loi antipourriel  
Watson d'IBM : un travail plus intelligent  
Vérité, évitement et conséquences  
Diriger une équipe en plein changement



## Décrochez l'emploi de vos rêves

Le perfectionnement professionnel  
peut faire avancer votre carrière

TI vertes : au-delà du recyclage  
de déchets et de la réduction  
de la consommation d'électricité

Des risques calculés :  
Faites le test!

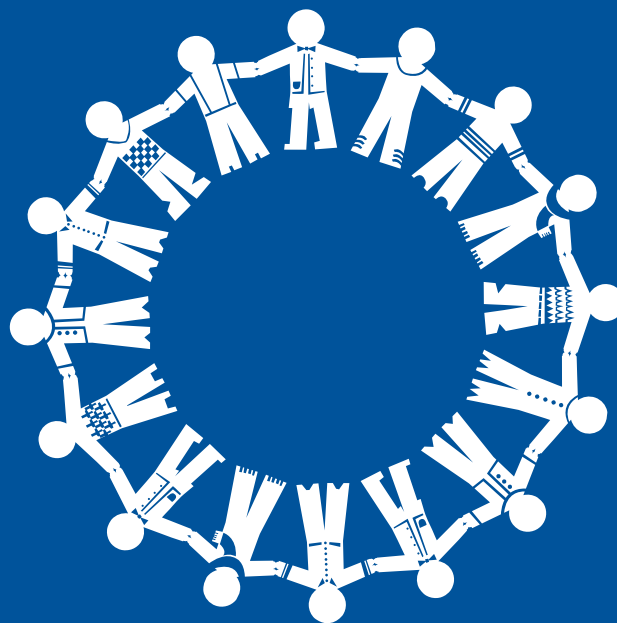


Pourquoi prenons-nous le temps de bien comprendre nos clients?  
Parce qu'il nous tient à cœur de vous accompagner dans vos projets,  
de partager vos défis et de vous voir réaliser vos rêves et vos ambitions.

## TOUT EST POSSIBLE AVEC DE BONNES RELATIONS

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

**BDO. AU-DELÀ DES APPARENCES.**



Certification | Comptabilité | Fiscalité | Services-conseils  
[www.bdo.ca](http://www.bdo.ca)

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





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

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

**DIRECTRICE DES PUBLICATIONS  
ET RÉDACTRICE EN CHEF**

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

**ASSISTANTE D'ÉDITION**

Kim Pittaway

**RÉVISEUR**

R. Franklin Carter

**RÉDACTRICE, RECHERCHE**

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

**CONCEPTION GRAPHIQUE ET PRODUCTION**

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

**SERVICES DE TRADUCTION**

Ruth Samson, Hélène Arseneault  
514 878-1105 traduction@cma-canada.org

**MARKETING ET COMMUNICATIONS**

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

**COLLABORATEURS**

Gabrielle Bauer, Louis Beaubien, Patrick Buckley,  
Peggy Grall, Kristin Heinrichs, Shanil Jayatilleke,  
Bernice Karn, Brett Knowles, Srinil Lalapet, Jaclyn Law,  
Kim Pittaway, Jacob Stoller, Chris E. Thompson,  
Lianne Thompson, Astrid Van Den Broek

**CHARGÉS DE COMPTE**

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

**TIRAGE ET ADMINISTRATION**

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

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

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

**ABONNEMENTS**

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

**EXEMPLAIRES NON LIVRÉS**

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

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

Imprimé au Canada par Ironstonemedia  
www.ironstonemedia.com

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



Dernièrement, une fillette de cinq ans habitant près de chez moi a annoncé à ses parents qu'elle n'avait plus besoin d'aller à l'école, ayant déjà « appris tout ce qu'il fallait en maternelle ». Incroyable. Et elle n'a même pas lu le livre!\*

Nous vivons dans un monde de restructuration où les responsabilités sont multiples, les technologies évoluent, les postes se recoupent (un de mes collègues se qualifie de chef de la direction, chef de l'exploitation, directeur financier, chef du marketing) et les titres se multiplient (CMA, etc.).

On a beau avoir tout appris à la maternelle, la rentrée des classes demeure une réalité pour tous chaque automne. Cela s'explique en partie par la nature de notre travail : la formation professionnelle est nécessaire pour atteindre nos objectifs annuels ou conserver notre titre. Mais c'est autant, sinon davantage, pour conserver un avantage concurrentiel, poursuivre nos rêves et ouvrir la voie au changement.

Dans le monde de l'édition où je travaille, la formation professionnelle (FP) fait partie de la description d'emploi. Elle me permet de perfectionner mon métier (p. ex., un pèlerinage annuel à un congrès national sur les publications) et d'approfondir ma compréhension des textes que je rassemble ou rédige.

Il ne faut pas s'étonner si les conférences destinées aux CMA et auxquelles j'ai assisté se sont avérées une source d'inspiration et d'idées pour le magazine – et ce numéro-ci en particulier.

Un atelier des plus stimulants sur le changement, présenté par **Peggy Grall**, est à l'origine de l'article « Réagir avec ses tripes » (page 16). Et alors que **Brett Knowles** avait déjà amorcé sa série de trois articles (voir la partie 2, « Une harmonisation parfaite », page 22), des conversations avec les CMA ayant suivi son exposé ont donné lieu à des questions qu'il a pu aborder dans son article et l'ont amené à présenter des graphiques.

Dans l'article « Un peu plus haut, un peu plus loin » (page 26), nous explorons le thème de la formation professionnelle en décrivant le parcours de quatre CMA. Quel est votre rêve? Où espérez-vous que votre titre vous mène?

Comme toujours, n'hésitez pas à nous faire part de ce que vous pensez et considérez vos commentaires comme la FP de CMA magazine.

Bonne lecture!

**Mara Gulens**

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



\*J'ai tout appris quand j'étais petit,  
de Robert Fulghum (1990)



 **BDC** Canada  
*L'entrepreneur d'abord*

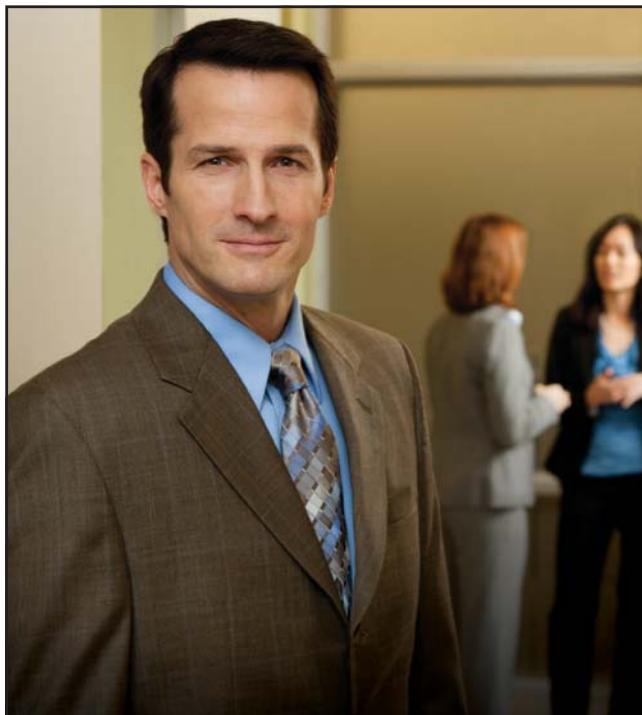
# SEMAINE DE LA PME<sup>MD</sup>

16 AU 22 OCTOBRE 2011

**Prenez part aux  
activités organisées  
dans votre région!**

[www.bdc.ca/spme](http://www.bdc.ca/spme)  
1 888 INFO BDC

PROPULSEZ VOTRE ENTREPRISE  
INVESTISSEZ  
**INNOVEZ**  
DÉVELOPPEZ



## Recommandé par 9 clients sur 10.

“Robert Half est une entreprise passionnée, qui excelle à trouver la bonne personne pour chaque poste et non seulement quelqu'un pour occuper un bureau. Nous apprécions leur réponse rapide et l'excellence de leur suivi.”

Chef de projet,  
Administration régionale des Aéroports

 **Robert Half**<sup>®</sup>

1.800.803.8367  
[roberthalf.ca](http://roberthalf.ca)

© 2011 Robert Half. 0310-9005





12



16



26

# Table des matières

SEPTEMBRE-OCTOBRE 2011

## ARTICLES DE FOND

**22** **UNE HARMONISATION PARFAITE :** Le secret pour établir les priorités en matière d'amélioration de la performance? Concentrer ses efforts sur les améliorations les plus urgentes. Pour y parvenir, suivez ces cinq étapes.  
*Par Brett Knowles*

**26** **UN PEU PLUS HAUT, UN PEU PLUS LOIN :** Tirez parti de votre titre de CMA. Poursuivez votre perfectionnement professionnel pour faire avancer votre carrière, vous orienter vers le milieu universitaire, travailler outre-mer ou simplement améliorer vos connaissances en finance.  
*Par Astrid Van Den Broek*

**30** **LA PRISE EN CHARGE :** Pour réduire l'impact environnemental des TI, il ne faut pas se contenter de diminuer la consommation d'électricité et de recycler les déchets.  
*Par Jacob Stoller*

## RUBRIQUES

- 7** RÉACTIONS
- 8** DIGNE DE MENTION
- 10** POINT DE VUE

## CHRONIQUES

- 11** ENTRETIEN avec l'auteure Margaret Heffernan
- 12** RECHERCHES La comptabilisation des produits
- 14** PERSPECTIVES MONDIALES Au-delà des frontières
- 16** CAPITAL HUMAIN Réagir avec ses tripes
- 18** STRATÉGIE Des risques calculés
- 21** ÉQUILIBRE Comment faire publier son article
- 34** QUESTIONS DE DROIT Devriez-vous cliquer sur « Envoyer »?
- 36** TECHNOLOGIES Watson pourrait-il devenir le meilleur ami du CMA?
- 38** EN VEDETTE Combattre la famine

# Politique de comptabilité de management

## Leadership éclairé reconnu dans le domaine

<b>GESTION STRATÉGIQUE</b>	<b>Date de publication</b>
Planifier à l'aide de scénarios : une méthode pour naviguer dans un monde incertain	Mai 2010
Les dessaisissements	Juillet 2009
La prise de décision factuelle : la veille stratégique au service de la création de valeur	Juillet 2009
La mise en œuvre de la gestion par processus dans les organisations	Juillet 2009
Utilisation des cartes stratégiques pour accroître la performance des organismes sans but lucratif	Juin 2008
Utilisation des cartes stratégiques pour accroître la performance	Décembre 2007
Impartition des fonctions financière et comptable	Septembre 2007
La gestion stratégique de l'information à fournir aux conseils d'administration	Juillet 2007
<b>GESTION DU RISQUE ET GOUVERNANCE</b>	
La gestion du risque financier pour les comptables en management	Février 2009
La gestion des possibilités et des risques	Mars 2008
Détermination, mesure et gestion des risques organisationnels pour une meilleure performance	Juillet 2007
Intégration des risques sociaux et politiques dans la prise de décision	Juillet 2007
L'information sur les risques organisationnels aux fins de la prise de décisions internes et externes	Décembre 2006
La gestion de la continuité de l'entreprise	Novembre 2006
<b>GESTION DE LA PERFORMANCE</b>	
Maturité de la gestion de la performance – Un cadre conceptuel	Janvier 2011
La durabilité environnementale : outils et techniques	Février 2010
La comptabilité de management appliquée à la chaîne logistique	Août 2009
Agir sur la valeur future : comment gérer votre capital intellectuel	Juillet 2008
<b>MESURE DE LA PERFORMANCE</b>	
La conception et la mise en œuvre d'un système de mesure de la performance	Avril 2010
Mesure de la performance des organismes sans but lucratif	Mai 2009
Évaluation de l'efficacité des initiatives de marketing sur Internet	Mai 2007
Évaluation de la performance TI	Janvier 2005
L'analyse de la rentabilité de la clientèle	Janvier 2000

Les politiques de comptabilité de management (PCM<sup>MC</sup>) sont des documents qui préconisent l'application de pratiques appropriées dans des contextes de comptabilité de management bien précis. Chaque PCM porte sur des questions de gestion financière et des sujets d'actualité et donne des conseils pratiques de mise en œuvre. Certaines PCM sont produites en collaboration avec l'American Institute of Certified Public Accountants et le Chartered Institute of Management Accountants.



Toutes les PCM actuelles sont accessibles sur le site Web de CMA Canada. Les CMA peuvent les télécharger gratuitement. Les non-membres peuvent également se les procurer à prix modique.

[www.cma-canada.org/fondation](http://www.cma-canada.org/fondation)

# N'hésitez pas à nous écrire!

Désormais, l'auteur de la lettre du mois recevra un bloc-notes relié en cuir et un stylo affichant le logo CMA. Écrivez-nous en grand nombre!



Je trouve toute la rubrique Digne de mention utile et d'intérêt, mais j'ai été agréablement surprise d'y trouver un lien menant aux outils requis pour la planification par scénarios (« Une crise, que faire? », numéro de juillet-août). Un clic plus tard, j'accédais à une toute nouvelle section du site Web de CMA Canada dont je ne soupçonnais même pas l'existence. Je ne peux pas croire que je me suis privée de cette ressource extraordinaire jusqu'ici!

–Errin Mechler, CMA  
Delta (Colombie-Britannique)

**Notre réponse :** Le lien pointe vers la page des Politiques de comptabilité de management (PCM) de la Fondation de recherche : <http://www.cma-canada.org/PCM.htm>. Nous aurons bientôt des informations à vous communiquer sur le nouveau site Web de la Fondation de recherche. On y trouvera des Pratiques de comptabilité de management (PrCM), des webinaires et d'autres sujets qui sauront intéresser les CMA.

Bien que j'aime l'interface en ligne du magazine, lorsque j'en imprime des parties, je trouve le texte très petit et difficile à lire. Y a-t-il moyen pour moi d'imprimer dans une police de taille plus grande ou de transférer le tout dans un autre format?

–Susan Kilbank  
Ottawa (Ontario)

**Notre réponse :** Nous nous penchons là-dessus, Susan! Surveillez cette page dans les prochains numéros pour vous tenir au courant.

J'aime le nouveau look : épuré, professionnel, sérieux.

–Austin Cabral, CMA  
Delta (Colombie-Britannique)

Le magazine a fière allure. Tout coule, et je me surprends à le lire beaucoup plus.

–Travis Lindgren, CMA, MBA  
Ottawa (Ontario)

## Prenez une longueur d'avance!

Dans le numéro de juillet-août, nous vous avons demandé quels conseils vous donneriez à des CMA en début de carrière. Voici ce que vous avez répondu :

- « Devenez la personne de référence et continuez d'élargir votre réseau de CMA. »
- « Faites appel aux services de développement de carrière de CMA Canada. »
- « Déterminez les personnes qui sont respectées au sein de votre organisation et apprenez d'elles. Ne présumez pas que vous connaissez toutes les réponses et écoutez tous les points de vue. Des opinions discordantes donnent souvent lieu à des solutions tout à fait nouvelles. »
- « Exploitez au maximum vos compétences de CMA dans chaque aspect de l'organisation. »
- « Vous avez suivi un excellent programme de formation. N'oubliez pas les apprentissages que vous avez faits en cours de route. Mettez-les constamment en application, et représentez votre profession de manière éthique et digne. Soyez un bon joueur d'équipe! »

**N.B.** Dans le numéro de juillet-août de *CMA magazine*, il aurait fallu lire que le site Web d'Eki-Libra Accompagnement & Consultation était <http://www.eki-libra.com>. Nous sommes désolés de cette confusion.

## Qu'en pensez-vous? Lorsque je dis à quelqu'un que je suis CMA,

- a) je dois lui expliquer la différence entre un CMA, un CA et un CGA.
- b) mon interlocuteur sait exactement ce qu'est un CMA.
- c) je dis simplement que je suis comptable.

Faites-nous connaître votre opinion à [sondagesmagazine@cma-canada.org](mailto:sondagesmagazine@cma-canada.org), ou répondez en ligne à [cmamagazine.ca](http://cmamagazine.ca).



## Vos lettres à la rédaction sont les bienvenues.

### Voici notre adresse :

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

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





# Nouvelles récentes et d'intérêt

## INNOVATION

### La bonne idée

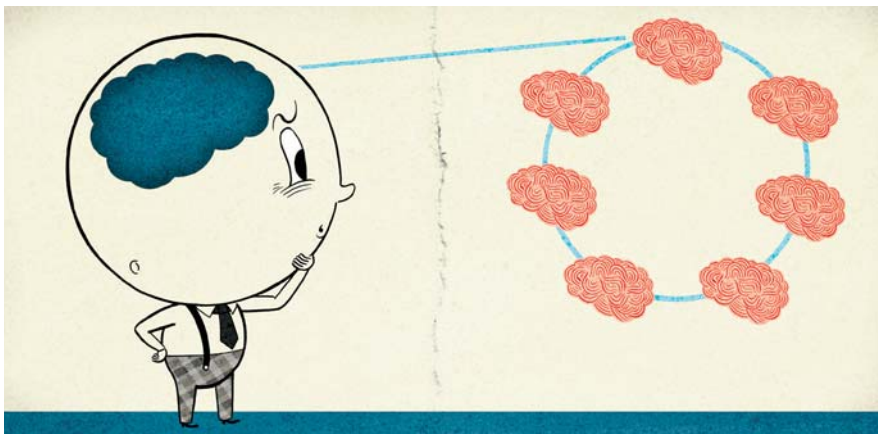
Tandis que le Canada se remet de la récession, le défi à long terme demeure d'accroître la productivité. Selon *Canada's Innovation Imperative*, rapport de l'Institute for Competitiveness and Prosperity de Toronto, hausser la productivité est synonyme d'améliorer l'innovation et le rendement.

« Le Canada détient plusieurs éléments de base permettant de réaliser son plein potentiel de prospérité, de productivité et d'innovation » explique Roger Martin, président de l'institut et doyen de la Joseph L. Rotman School of Management à l'Université de Toronto. « Nous devons les réunir, dans notre intérêt et dans celui des générations futures. »

À Toronto, Roger Martin prendra part au congrès BIGiDEAS 2011 de CMA Ontario (19 et 20 oct.). Il sera accompagné de Malcolm Gladwell, auteur de *Le point de bascule*, *Les prodiges* et *What the Dog Saw*, afin d'offrir de nouvelles perspectives sur l'innovation, l'ajustement de la pensée et l'élaboration de stratégies. L'auditoire pourra aussi entendre les invités suivants :

- **Patricia Lovett-Reid**, première vice-présidente, TD Waterhouse Canada Inc.;
- **Bob Willard**, auteur de *The Sustainability Advantage*;
- **Derek Burleton**, vice-président adjoint et économiste principal, Groupe Banque TD;
- **Arlene Dickinson**, *Dragons' Den*, à CBC, chef de la direction de Venture Communications;
- **Steve Paikin**, *The Agenda*, à TVO.

Inscription : [www.pdi-cma.com/BIGiDEAS2011](http://www.pdi-cma.com/BIGiDEAS2011).



## ENTREVUES D'EMPLOI

### Ensuite, on m'a demandé...

Glassdoor.com, qui permet aux chercheurs d'emploi d'afficher anonymement de l'information (salaires, profils d'entreprise, etc.), a compilé des questions posées à des candidats par des entreprises réputées :

**Google** : Vous montez un escalier, et devant chaque marche, vous pouvez décider d'en gravir une ou deux à la fois. L'escalier comporte  $n$  marches. De combien de façons différentes pouvez-vous grimper l'escalier ?

**Capital One** : Que pensez-vous de la politique de Subway quant à ses sous-marins de 12 pouces à 5 \$ ?

**Towers Watson** : Donnez une estimation du nombre d'avions dans le ciel.

**Lubin Lawrence** : Si vous deviez associer les chocolats Hershey, Godiva et Dove à des personnes, à qui penseriez-vous ?

**Jane Street Capital** : Quel est le plus petit nombre divisible par 225 constitué uniquement de 1 et de 0 ?



## ACTIONS STRATÉGIQUES

### Transformer les mangeurs de chiffres en acteurs stratégiques

Les directeurs financiers doivent s'élever au-delà des responsabilités financières techniques pour assumer des rôles plus stratégiques, d'après *Beyond the Numbers: The Evolving Leadership Role of the CFO*, étude réalisée par la Canadian Financial Executives Research Foundation (CFERF).

Même si les directeurs financiers assument déjà des responsabilités en matière de finances, de conformité et de réglementation, l'étude démontre qu'on s'attend de plus en plus à ce qu'ils soutiennent la prise de décisions de la direction et agissent en tant que leaders stratégiques. Parmi les facteurs qui stimulent l'expansion de leur rôle, on compte la complexité et la compétitivité croissantes des entreprises, l'augmentation du temps consacré aux questions de conformité aux règlements et aux exigences gouvernementales, et la nécessité de trouver et de fidéliser des talents.

L'étude suggère aux directeurs financiers de rehausser les talents au sein de leurs équipes, de consacrer davantage de temps à leurs clients afin de mieux comprendre leurs organisations, et de collaborer avec la haute direction à élaborer des stratégies. Pour le rapport complet, allez au site [www.feicanada.org](http://www.feicanada.org).

Un document connexe, *Question en émergence*, intitulé *Le rôle à venir du comptable en management*, conçu par la Fondation de recherche de CMA Canada, discute du rôle du comptable en management en 2020. On peut le consulter sur le site [www.cma-canada.org](http://www.cma-canada.org), sous Ressources d'affaires.



## DONNER L'EXEMPLE

### Favoriser l'innovation au Canada

Exploiter un bassin de talents de premier ordre est la clé qui permettra de hisser le Canada au sommet des leaders de l'innovation, explique un rapport du Conseil des sciences, de la technologie et de l'innovation (CSTI) du Canada.

D'après ce rapport intitulé *L'état des lieux en 2010 : De l'imagination à l'innovation*, le Canada possède un large bassin de talents et sa recherche publique est de haute qualité. Cependant, les deux principaux défis à relever visent l'augmentation des investissements du secteur privé dans l'innovation et l'amélioration du transfert des connaissances sur le marché.

« La meilleure possibilité qu'a le Canada de faire sa marque réside dans son excellent bassin de talents. Il faut trouver la façon dont les entreprises et l'État peuvent déployer et habiliter les effectifs afin d'être des battants dans l'économie du savoir », explique Howard Alper, président du CSTI.

#### Points forts du Canada :

- > Talent — particulièrement en sciences, en mathématique et en lecture
- > Financement en R-D, et en enseignement supérieur

#### Obstacles :

- < Peu de collaboration entre les entreprises
- < Peu de collaboration entre les entreprises et les chercheurs

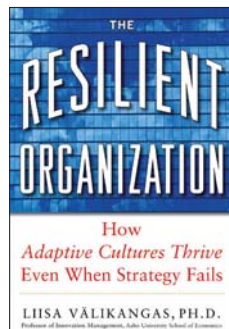
Téléchargement : [www.csti-stic.ca](http://www.csti-stic.ca)

## DÉFIS COMMERCIAUX

### Les sept secrets de la réussite

Dans le contexte commercial d'aujourd'hui, les cabinets comptables de petite et moyenne taille doivent relever des défis en matière d'exploitation, de marché et de réglementation. Or, un comité de l'International Federation of Accountants (IFAC) collabore avec des membres de l'IFAC, notamment CMA Canada, afin d'aider ces cabinets à atténuer ces défis. Il procède ainsi au partage de ressources et d'outils afin d'aider les cabinets à fournir des services professionnels de haute qualité. Le nouveau document intitulé *How to Make Your Small Practice a Big Success* offre sept conseils efficaces à cet égard, notamment élaborer un énoncé de mission, une vision et un plan stratégique, cerner ses points forts et développer un créneau. Giancarlo Attolini, vice-président de ce comité de l'IFAC, et Paul Thompson, directeur adjoint, ont cosigné ce document.

Téléchargement : [www.ifac.org](http://www.ifac.org); cliquer sur publications/resources.



### The Resilient Organization

Qu'est-ce qui rend une organisation résiliente? C'est la question centrale de ce livre. Parmi les découvertes de l'auteure Liisa Välikangas, on compte celle-ci : les entreprises résilientes prospèrent autant grâce à leur savoir-faire qu'à leur bonne étoile. Mais elles ne se fient pas uniquement à la chance. Elles se permettent d'exprimer de nouvelles idées et de créer des occasions

en organisant des réunions de volontaires animés par des préoccupations semblables ou en faisant du réseautage social sur Facebook.

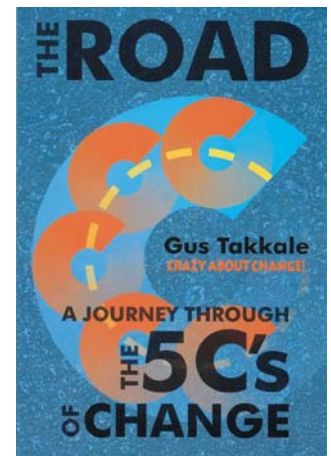
Lorsqu'une entreprise désire emprunter une voie résiliente vers l'avenir, elle se heurte cependant à certains obstacles :

- des défis cognitifs dus à la nostalgie et à l'arrogance;
- des défis stratégiques issus de la recherche de solutions de rechange aux stratégies en perte de vitesse;
- des défis politiques découlant de la recherche d'appuis pour l'essai de nouvelles idées;
- des défis idéologiques associés à la modification de la culture organisationnelle.

Selon l'auteure, les entreprises résilientes surmontent ces obstacles par la création d'une culture visant à relever des défis, d'une intelligence organisationnelle englobant la remise en question continue et d'une structure soutenant l'adaptation à la nouveauté.

Facile à lire, cet ouvrage incite le lecteur à devenir résilient et à intégrer la résilience dans son organisation. L'auteure veut surtout que les entreprises prospèrent dans un monde où, souvent, le changement est soudain et inattendu.

Auteure : **Liisa Välikangas** Éditeur : **McGraw-Hill**  
Compte rendu : **Patrick Buckley**, CMA



## LIVRES

### The Road: A Journey through the 5 C's of Change

Gus Takkale veut vous faire prendre la route. Il vous aide d'abord à faire vos bagages en vous suggérant quelques outils qui vous permettront d'améliorer la qualité de vos services, de croire en vos compétences, de vous faire découvrir un but, un désir, une passion et d'éliminer les excuses.

Puis, *The Road* vous fera vivre un périple axé sur le caractère, l'esprit constructif, l'engagement, la communication et la contribution. Résultat : vous apprendrez à prendre les bonnes décisions au bon moment, afin que votre vie personnelle et votre carrière soient couronnées de succès.

Auteur : **Gus Takkale**  
Éditeur : **General Store Publishing House**  
Compte rendu : **Andrea Civichino**

# Sur la voie de l'excellence

## Une quête de la qualité progressive à l'échelle de l'organisation

Par **Lianne Thompson**

### LES NOUVEAUX EMPLOYÉS DU BUREAU

national de CMA Canada sont souvent surpris de constater que l'accueil comporte un volet sur l'engagement de l'organisation envers la qualité et sur leur rôle en vue de l'améliorer, ainsi qu'une rencontre personnelle avec la présidente et chef de la direction pour les familiariser avec la stratégie et les objectifs organisationnels de CMA Canada.

CMA Canada s'est dotée d'une culture d'amélioration continue. Il y a huit ans, elle a officialisé cet engagement en devenant membre de l'Institut national de la qualité (INQ), organisme sans but lucratif indépendant qui encourage l'excellence organisationnelle au Canada.

Par ses critères détaillés et son approche structurée à quatre niveaux, le Programme d'excellence progressive (PEP) de l'INQ aide les organisations à appliquer des principes de qualité à l'échelle de l'entreprise.

Ce parcours de huit ans pour atteindre l'excellence peut sembler long. Mais pour parvenir à l'excellence organisationnelle, il faut du temps, et nous avons fini par apprécier cette démarche graduelle.

### L'excellence progressive

Récemment, CMA Canada s'est employée à obtenir la certification de niveau 4 du PEP de l'INQ. Nous avons ainsi réussi progressivement à diminuer les coûts, améliorer les processus et réduire la durée du cycle.

À l'interne, nous avons écouté les besoins de nos employés et leur avons fourni formation et outils pour améliorer les processus et favoriser des changements à valeur ajoutée.

Nous avons recueilli les commentaires de nos clientèles et utilisé cette information pour améliorer nos programmes, produits et services. À l'externe, nous avons

évalué nos relations avec nos fournisseurs et partenaires pour nous assurer que nos ententes de collaboration donneraient les résultats escomptés.

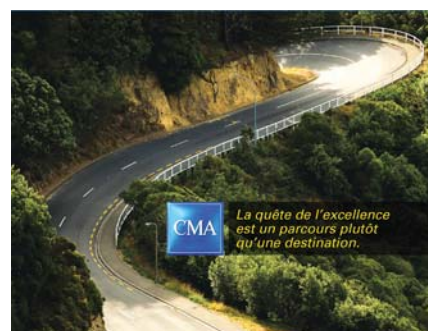
Nous avons adopté des pratiques exemplaires en matière de leadership et de planification, dont le lancement d'un vaste projet de cartographie des stratégies. L'examen mensuel de l'avancement des travaux visant la réalisation de nos objectifs fournit une orientation et des données probantes au personnel. Nos équipes peuvent ainsi analyser efficacement les résultats au lieu de dépendre de données empiriques ou de méthodes « toutes faites ».

Au départ, certains ne croyaient pas en cette quête de la qualité. Dans un environnement exigeant, centré sur des projets auxquels participent plusieurs parties prenantes, on s'est demandé si ce programme constituait une utilisation optimale du temps et des ressources dont nous disposons. Les résultats finaux que CMA a récemment consignés et soumis à l'INQ confirment que nous sommes sur la bonne voie.



*En juin 2011, CMA Canada a obtenu la certification de niveau 4 du PEP de l'INQ et rempli les exigences fixées pour l'obtention du Trophée Or dans le cadre du prestigieux programme Prix Canada pour l'excellence (PCE), placé sous le patronage d'honneur du gouverneur général. CMA Canada sera honoré à la cérémonie des PCE qui aura lieu à Toronto en novembre prochain. ■*

*Lianne Thompson est directrice de la qualité à CMA Canada.*



Cette illustration a accompagné durant huit ans CMA Canada sur le chemin de l'excellence. Elle figurait sur le document de 78 pages présenté à l'INQ.



## L'auteure **Margaret Heffernan** révèle les conséquences du refus d'admettre les faits.

Par **Gabrielle Bauer**

**Q.** ■ ■ **Comment vous est venue l'idée de votre dernier livre, *Willful Blindness*, qui porte sur la propension qu'a l'être humain à esquiver toute vérité qui dérange?**

**R. :** On m'a chargée de rédiger un livre sur la débâcle d'Enron et, au cours de mes recherches, je suis tombée sur l'expression « aveuglement volontaire ». Je suis étonnée que ce concept juridique, dont les entreprises doivent tenir compte, ne soit pas utilisé plus souvent en droit.

**Q. :** **Pourquoi les organisations et les particuliers cèdent-ils à l'aveuglement volontaire?**

**R. :** Pour éviter la souffrance à court terme causée par l'admission de la réalité. Tous y succombent, vous et moi compris. L'aveuglement volontaire permet aussi d'éviter les conflits et la confrontation.

**Q. :** **Comment peut-on signaler des problèmes dans une organisation sans semer la discorde?**

**R. :** Les gens semblent croire qu'ils n'ont que deux options : se taire, ou parler et risquer de perdre leur contrat ou leur emploi. Je passe beaucoup de temps à leur montrer d'autres choix possibles : vérifier les faits pour s'assurer d'avoir l'information exacte, former des coalitions avec des gens aux vues similaires et communiquer dans le style que privilégie la direction.

Certaines personnes préfèrent recevoir de la documentation par courriel avant une rencontre; d'autres aiment mieux procéder directement. Faites valoir vos arguments de façon convaincante.

**Q. :** **L'aveuglement volontaire a-t-il joué un rôle dans la crise financière de 2008-2009?**

**R. :** Un rôle énorme. Beaucoup l'ont vue venir, des économistes chevronnés et des gens ordinaires. Ils n'ont rien fait parce qu'ils espéraient que le problème disparaîtrait de lui-même; ils étaient impressionnés par l'ampleur et la complexité de la situation ou ont adopté l'attitude typique du simple spectateur.

**Q. :** **Avons-nous tiré des leçons de ces erreurs?**

**R. :** L'aveuglement volontaire étant une force très puissante, je reste pessimiste. Personne ou presque ne croit que le système bancaire a été suffisamment transformé. Qu'est-ce qui compte le plus, les banques ou la démocratie?

**Q. :** **Dans leur pratique, sur quels éléments les stratèges financiers comme les CMA doivent-ils veiller à ne pas fermer les yeux?**

**R. :** Les modèles passe-partout nous aveuglent. Nous devrions adapter nos modèles standards à chaque situation.

**Q. :** **Quelle approche en matière d'orientation financière stratégique vous semble la plus saine?**

**R. :** Des erreurs et des malentendus peuvent résulter d'un déséquilibre dans le rapport de forces entre le stratège-conseiller et le client. En revanche, des liens trop étroits avec les clients peuvent altérer notre capacité à les guider objectivement. Il est conseillé de soumettre ses idées de gestion financière à des collègues afin de s'assurer qu'elles tiennent la route.

**Q. :** **Les Canadiens succombent-ils aussi à l'aveuglement volontaire?**

**R. :** Je doute que l'aveuglement volontaire soit propre à une culture. Le Canada a eu Earl Jones, son Madoff national. Au Canada comme ailleurs, des gens restent spectateurs, évitant d'intervenir. Je crois que le phénomène est universel. Nous ne l'éliminerons jamais totalement, mais en prendre conscience est déjà un pas en avant. ■

**Margaret Heffernan a été PDG de cinq entreprises et documentariste, productrice et réalisatrice pour la BBC. Elle a rédigé trois ouvrages, dont le dernier s'intitule *Willful Blindness : Why We Ignore the Obvious at Our Peril* (Doubleday Canada).**

# La comptabilisation des produits

## Une nouvelle norme internationale d'information reconnaît l'importance du choix du moment.

De meilleures possibilités d'analyse et de planification grâce aux changements proposés

Par **Louis Beaubien**, CMA

### RIEN N'ÉCHAPPE À LA MONDIALISATION,

pas même les normes d'information comptable. L'International Accounting Standards Board (IASB) et le Financial Accounting Standards Board des États-Unis (FASB) souhaitent améliorer l'information financière en créant une norme internationale unique axée sur les principes pour les IFRS et les PCGR des États-Unis, que les entreprises pourront appliquer dans tous les secteurs d'activité et marchés financiers.

En juin 2010, l'IASB et le FASB ont publié une proposition de révision des normes *IAS 18, Produits des activités ordinaires* et *IAS 11, Contrats de construction*, ainsi que des interprétations connexes. Si la proposition est adoptée, les entreprises devront comptabiliser le produit de leurs contrats à la date du transfert des biens ou services aux clients en indiquant le montant de la contrepartie reçue ou attendue.

Malgré le consensus sur le bien-fondé de la consolidation des lignes directrices en matière de comptabilisation, certaines zones de confusion demeurent quant au caractère et à l'application de la norme résultant de cette unification.

### Une attention particulière au choix du moment

Dans l'application de la norme proposée, les comptables en management devront accorder une attention particulière aux conséquences de la segmentation des produits et du moment de la comptabilisation.

Vélos tout-terrain personnalisés inc. (VTP) est une société qui fabrique des vélos

de montagne sur mesure. L'entreprise reçoit les commandes et expédie les vélos directement aux clients, ce qui évite les intermédiaires. VTP construit des vélos de qualité supérieure et surclasse la concurrence par ses prix. Depuis quelques années, l'entreprise offre ses produits et services dans des magasins de détail.

Le plus récent succès de VTP est celui de la mise en marché d'un ensemble de course à vélo de montagne. L'ensemble se vend au prix de 1 000 \$ et se compose d'un vélo de montagne de base, d'un casque et d'un cours d'initiation à la course d'une journée. Ces trois éléments sont également vendus séparément aux prix respectifs de 800 \$, 100 \$ et 150 \$. VTP vend aussi régulièrement l'ensemble vélo et casque au prix de 850 \$.

La segmentation des contrats exige que le rabais ne soit attribué qu'au vélo et au casque, et non au cours d'initiation. Le rabais qu'obtient le client en achetant vélo et casque ensemble (850 \$ plutôt que 900 \$) est indépendant de l'achat du cours.

En d'autres termes, si un client achète le vélo et le casque ensemble, mais fait l'achat du cours ultérieurement, le coût total sera le même que si tout l'équipement avait été acheté en même temps.

### Une analyse plus efficace

La segmentation des produits a pour but de rendre compte de l'indépendance des prix attribués à de multiples biens et services. Dans le cas présent, VTP vend régulièrement deux produits dans le cadre d'un même contrat, et le client ne bénéficie d'aucun rabais important s'il opte pour





l'autre contrat englobant les mêmes éléments que le premier, auxquels s'ajoute le cours d'initiation au vélo de montagne.

La segmentation n'aura aucune incidence sur le résultat net, les coûts demeurant les mêmes, seuls les produits étant répartis différemment. Toutefois, des modifications au système d'information de VTP s'imposeront pour permettre de distinguer les contrats dans lesquels un rabais est associé à tous les éléments (soit vélo, casque et cours) des contrats dans lesquels le rabais ne s'applique qu'à certains éléments. Bien que ces exigences puissent paraître lourdes, la segmentation permettra une analyse efficace des stratégies de prix et de marketing.

Le choix du moment de la comptabilisation du produit des cours est également important. Si le cours de vélo est donné un mois après la date de la transaction, VTP devra comptabiliser un passif de 150 \$ au titre du contrat, représentant l'obligation de fournir intégralement le service. Elle devra aussi calculer l'intérêt relatif au contrat de financement effectif conclu avec le client, cet intérêt devant être inclus dans le passif.

Si le taux d'escompte annuel est de 6%, l'intérêt mensuel sera de 75 cents. Une fois le cours de vélo donné, le produit comptabilisé sera de 150,75 \$.

Bien que cet élément de la transaction paraisse négligeable, la norme exige que l'on considère l'importance de la transaction par rapport au volume d'affaires de l'entreprise. Si VTP offrait annuellement des cours à 10 000 Canadiens et que ces

derniers payaient six cours d'avance (un jour par mois au cours des six mois suivants), le total de ces transactions pourrait être fort différent.

## *La segmentation des produits a pour but de rendre compte de l'indépendance des prix attribués à de multiples biens et services.*

### **La modification du système d'information**

Pour permettre la détermination du moment de la comptabilisation des produits, le système d'information de VTP doit être modifié de telle sorte que le taux d'intérêt effectif puisse être attribué au passif et cumulé comme il convient.

Toutefois, si le résultat net et le fonctionnement du système d'information sont pris en considération, les charges d'intérêt liées à la transaction et les bénéfices réalisés s'équilibreront. L'intérêt couru sur le passif exigera des contrôles supplémentaires afin que l'entreprise

s'assure que les taux d'intérêt appropriés sont appliqués et que le moment de la constatation des obligations (tant pour la comptabilisation que pour la fourniture des produits) est exact pour éviter des erreurs dans le calcul de l'intérêt ou du résultat.

### **Quels sont les avantages?**

La nouvelle norme peut sembler astreignante aux CMA, puisqu'elle exige des modifications importantes au système d'information et à l'environnement de contrôle, et qu'elle peut influencer sur la présentation des produits en ce qui a trait au moment de la comptabilisation et à la segmentation.

On peut penser que le gain sera très modeste, mais on peut tirer de nets avantages des nouvelles procédures dont la norme proposée exige la mise en place.

La surveillance étroite des obligations contractuelles découlant des paiements anticipés (et de l'intérêt couru associé) livrera de précieux renseignements pour la planification financière de l'exploitation. De même, l'élaboration de procédures d'information et d'analyse permettant à l'entreprise de mieux comprendre l'établissement du prix de ses produits et services, et l'apport de ces derniers au résultat net global de l'entreprise, assureront une meilleure planification. ■

**Louis Beaubien, CMA, Ph.D., est professeur adjoint en comptabilité à la Sobey School of Business de l'Université St. Mary's, à Halifax.**

# Au-delà des frontières

## L'établissement des prix de transfert dans les multinationales

Par **Kristin Heinrichs** et **Srini Lalapet**

Les sociétés canadiennes exerçant leurs activités à l'étranger doivent garder à l'œil les opérations transfrontalières.

**POUR LA BRANCHE CANADIENNE DU** géant pharmaceutique GlaxoSmithKline PLC, le médecin n'aurait pu prescrire mieux.

En effet, l'an dernier, la Cour d'appel fédérale renversait une décision de la Cour canadienne de l'impôt en matière de prix de transfert. Dans sa décision, cette dernière corroborait un avis de nouvelle cotisation de l'Agence du revenu du Canada (ARC) majorant de 51 millions de dollars les bénéfices imposables de Glaxo Canada, de 1990 à 1993. L'ARC jugeait que Glaxo Canada avait versé un prix trop élevé à une filiale suisse pour l'achat du principe actif du médicament contre les ulcères d'estomac Zantac, que Glaxo Canada vendait au Canada.

**Le prix de transfert est la question fiscale de l'heure la plus importante pour les multinationales.**

La Cour d'appel fédérale a toutefois invoqué que le juge n'avait pas tenu compte de la « réalité commerciale » que l'acheteur sans lien de dépendance devait prendre en considération dans le calcul du prix auquel aurait été vendu l'ingrédient en question,

si l'opération avait été conclue par des sociétés sans lien de dépendance.

Cette décision a été saluée comme une victoire pour les contribuables. Mais les fiscalistes exhortent à la prudence, car l'ARC continue de soumettre à un audit rigoureux les opérations internationales comportant des prix de transfert. Par ailleurs, l'affaire Glaxo a été portée en appel à la Cour suprême; une décision pourrait être rendue en 2012.

Le prix de transfert est la question fiscale de l'heure la plus importante pour les multinationales. Mais les services fiscaux des sociétés internationales sont souvent déconcertés lorsqu'ils perçoivent les implications de cette question.

Les sociétés canadiennes œuvrant à l'étranger fonctionnent normalement comme des entreprises intégrées qui font peu de cas des frontières internationales. Ce mode de fonctionnement présente des avantages, notamment quant à l'efficacité de l'exploitation et aux effets de synergie découlant de l'intégration, mais toute opération transfrontalière peut aussi soulever des questions de prix de transfert.

### Les réalités fiscales des marchés internationaux

Dans l'économie actuelle, où les administrations publiques se disputent les recettes fiscales, les prix de transfert sont un élément clé dans la détermination des profits et impôts qui s'y rattachent dans chaque pays. Sur le plan comptable, les opérations intragroupes sont souvent



éliminées lors de la consolidation des états financiers du groupe multinational.

Prenons la situation suivante à titre d'exemple :

- **Tablette internationale est un groupe multinational qui fabrique et vend des tablettes électroniques personnelles (le produit).**
- **La société mère de Tablette internationale, Tablette Canada, a son siège social à Calgary, et est aussi la société mère d'une filiale de Shenzhen, en Chine, Tablette Chine.**
- **Tablette Canada fabrique des cartes de circuits imprimés, un composant du produit.**
- **Tablette Chine achète des cartes de circuits imprimés auprès de Tablette Canada et, avec d'autres éléments comme des écrans et du câblage, assemble et conditionne le produit pour les distributeurs chinois.**

La question cruciale pour les services fiscaux est de savoir quel prix de transfert Tablette Canada devrait demander à Tablette Chine pour les cartes de circuits imprimés.

#### Comparaison d'opérations similaires

La façon la plus directe de déterminer le prix de transfert consiste à comparer l'opération à une opération similaire avec une société non liée. Par exemple, si

Tablette Canada vend des cartes de circuits imprimés dans les mêmes conditions au prix de 100 \$ à une société non liée en Chine, le prix de 100 \$ peut être considéré comme un prix de transfert « sans lien de dépendance » pour les cartes que Tablette Canada vend à Tablette Chine.

En revanche, Tablette Chine peut acheter les mêmes cartes auprès d'un autre fabricant, dans les mêmes conditions que celles achetées auprès de Tablette Canada. Ce prix « comparable » doit être pris en considération. Les prix payés dans le cadre d'opérations comparables entre tiers peuvent également être utilisés, s'ils sont disponibles.

S'ils ne le sont pas, une autre méthode consiste à comparer les marges bénéficiaires de Tablette Canada sur la vente des cartes à Tablette Chine aux marges réalisées par des parties non liées dans le cadre d'opérations similaires.

Par exemple, s'il en coûte à Tablette Canada 90 \$ pour fabriquer une carte et que la marge sur coûts totaux de fabricants comparables au Canada est de 11 %, l'on peut conclure que le profit réalisé devrait être de 10 \$. Le prix de transfert serait donc de 100 \$, soit 90 \$ de coûts de fabrication et 10 \$ de profit. Selon la disponibilité des données et les conditions particulières, il est parfois possible de recourir à d'autres indicateurs de profit.

#### Un écheveau d'opérations

Outre la vente de produits tangibles, il existe beaucoup d'autres opérations conclues par des multinationales qui soulèvent des

questions de prix de transfert : versement de redevances au titre de la propriété intellectuelle, prestation de services de gestion et autres types de services, et opérations de prêt ou de garantie.

La plupart des pays ont des lois et politiques en matière de prix de transfert. Nombre d'entre eux imposent des exigences documentaires et de sévères pénalités aux contrevenants.

À l'échelle internationale, les *Principes de l'OCDE applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales* sont souvent utilisés par les autorités fiscales, dont celles du Canada, pour établir les politiques de prix de transfert, afin de résoudre les divergences d'opinion et éliminer la double imposition dans certains cas.

L'article 247 de la *Loi de l'impôt sur le revenu* du Canada fournit un cadre juridique pour la fixation des prix de transfert, et la Circulaire d'information 87 2R, *Prix de transfert international*, sert de guide administratif.

Avant d'opter pour une méthode, l'entreprise doit bien examiner la législation et les politiques pertinentes dans les deux pays et en tenir compte afin de s'assurer du respect des lois fiscales. ■

**Kristin Heinrichs** est directrice, prix de transfert, chez Ernst & Young S.E.N.C.R.L. et diplômée du Programme accéléré CMA. **Srini Lalapet**, MBA, est directeur principal, prix de transfert, chez Ernst & Young S.E.N.C.R.L.

# Réagir avec ses tripes

## Quand vous dirigez une équipe lors d'un changement, la logique est utile, mais les émotions priment.

Peur, excitation, insécurité, curiosité : toutes sont au rendez-vous lorsque les choses changent.

Par **Peggy Grall**

**DES MILLIONS DE NORD-AMÉRICAINS** sont accros aux émissions de télé-réalité. On se surprend à retenir son souffle quand Ryan Seacrest annonce le gagnant d'*American Idol*, ou même à être un tant soit peu ému quand on voit la célibataire que l'on préférerait être repoussée par l'élu de son cœur! Le spectacle de gens confrontés à leurs pires peurs ou portés au sommet de la gloire exerce une fascination certaine.

Comme le révèlent ces émissions, nous sommes nombreux à aimer vivre des émotions intenses par procuration. Je crains même que certains soient en voie de devenir des voyeurs émotionnels – grignotant des croustilles dans les gradins pendant que les vrais concurrents s'affrontent.

On observe une attitude de passivité semblable chez des employés à l'annonce d'un changement organisationnel. Le défi qui se pose alors aux cadres est de faire participer les employés au changement plutôt que de les laisser sur la touche. Pour réussir, il faut bien comprendre que si c'est la logique qui amène les gens à penser, ce sont les émotions qui les poussent à agir.

### Les trois types d'employés

Les employés réagissent au changement organisationnel comme aux émissions de télé-réalité. En réponse à l'entreprise ou à l'équipe qui s'embarque dans l'aventure du changement, il y a trois rôles possibles : premier converti, dernier converti et voyeur attentiste, chacun ayant ses émotions propres.

### 1. Le premier converti ou ambassadeur du changement

C'est la personne qui veut mener le bal et qui se propose souvent pour diriger les efforts de changement. On compte environ 20 % de premiers convertis dans la population, et le changement leur plaît.

#### *Les émotions à l'œuvre*

Le premier converti s'enthousiasme à la pensée de ce qui pourrait être, et dès l'annonce initiale, il cherche à s'impliquer et à prendre les devants. Toute promesse de nouveauté l'emballe et il ne demande qu'à se trouver au cœur de l'action. La montée d'adrénaline le stimule et le pur plaisir de la poursuite d'un objectif est pour lui une récompense suffisante.

#### *Comment gérer ce type d'employé*

Dès le début du processus, confiez des rôles clés à ces adeptes du changement et donnez-leur des tâches dont ils seront responsables.

### 2. Le voyeur attentiste

Ce type compte pour environ 50 % de la population. À l'annonce d'un changement et au déploiement des premières mesures, il prend du recul, cerne le climat émotionnel et évalue le risque de l'aventure. Il observe les autres – les vrais courageux – s'essayer à de nouveaux comportements, sonder de nouvelles idées, commettre des erreurs, trébucher et recommencer. Il regarde aller les acteurs du changement et les critique.





## QU'EST-CE QUI MANQUE?

Lorsque vous opérez des changements, prenez le pouls de votre équipe pour déterminer si vous avez oublié l'un des six facteurs indispensables au succès. Le cas échéant, en observant la réponse émotionnelle, vous saurez lequel manque à l'appel.

- L'absence de vision entraîne la confusion.
- L'absence de compétences entraîne l'anxiété.
- L'absence d'incitatifs entraîne la résistance.
- L'absence de ressources entraîne la frustration.
- L'absence d'information entraîne la méfiance.
- L'absence d'un plan d'action entraîne la futilité.

Il commente chaque coup de l'équipe de transition, de la direction et des collègues. Il laisse les autres naviguer dans les eaux tumultueuses du changement tandis qu'il se laisse bercer par les flots tranquilles du statu quo.

### *Les émotions à l'œuvre*

Ce groupe important en nombre croit qu'il est plus sûr de rester sur la touche. Le voyeur attentiste peut regarder les autres se donner du mal sans avoir à suer une goutte. Il observe l'activité, mais n'est aucunement responsable du résultat. Il se contente de laisser son équipe porter le blâme. La peur alimente ses réactions. Il préfère éviter tout risque, et contrairement aux adeptes du changement, il n'aime pas sentir son cœur battre à tout rompre.

### *Comment gérer ce type d'employé*

Permettez au voyeur attentiste d'« essayer » son nouveau rôle dans un environnement sécuritaire. Demandez-lui en quoi les changements proposés l'affecteront et comment il s'y prendrait pour les gérer « si jamais » il décidait de participer à l'aventure.

### **3. Le dernier converti**

Ce type compte pour environ 30 % de tout groupe de travail et n'aime pas le changement. Il exerce une résistance passive et ne bougera pas tant que le plan proposé ne sera pas bien en selle – et même alors, il lui faudra l'assurance que les choses se dérouleront comme prévu.

### *Les émotions à l'œuvre*

Le dernier converti n'aime pas s'aventurer en territoire inconnu sans un plan très détaillé. Il lui faut beaucoup d'explications et de temps de réflexion pour s'orienter. Il ne voit rien d'emballant dans le lancement d'un grand projet ou la poursuite d'un but audacieux. Il préfère évoluer dans des eaux calmes et limpides. Le dernier converti s'efforce d'apaiser ses sentiments de peur et d'ambiguïté. L'incertitude le trouble et il l'évitera jusqu'à ce que le train soit à ce point en marche qu'il soit forcé de le prendre sous peine d'être abandonné sur le quai.

### *Comment gérer ce type d'employé*

Ne courtisez pas celui qui résiste. Invitez-le à se joindre au mouvement, puis passez à autre chose. La plupart des entreprises consacrent trop de ressources aux gens dont l'objectif premier est de s'accrocher au statu quo, peu importe le résultat.

### **Savoir à quoi s'attendre**

Qui dit changement dit désordre, et l'on ne fait pas d'omelette sans casser des œufs. Peu importe le type de changement, une véritable transformation est nécessairement chargée d'émotions fortes. Toute transition qui aboutit à un résultat formidable est un tourbillon émotionnel : peur, exaltation, curiosité, déception, surprise, joie, etc. Il faut s'y attendre et planifier en conséquence.

Les gens élaborent des plans logiques, mais leurs émotions influent sur les efforts déployés dans l'exécution des plans.

Que nous ressentions de la culpabilité, de la peur ou de la nostalgie, ce sont nos émotions qui nous stimulent ou nous paralysent. Les leaders doivent se familiariser avec les réactions émotionnelles au changement en période de transition et apprendre à les gérer bravement – autant les leurs que celles des membres de leur équipe. ■

**Peggy Grall** ([www.JustChangeIt.com](http://www.JustChangeIt.com)), coach d'affaires accréditée établie à Freelon (Ontario), aide les employés à s'adapter au changement organisationnel. Sa devise est la suivante : Vous pouvez opérer ce changement et nous pouvons vous aider!



## Des risques calculés

### Gérer aujourd'hui les nouveaux risques peut vous assurer demain un avantage stratégique.

## Comment améliorer les chances de succès de votre entreprise?

Par **Chris E. Thompson**

#### GÉRER LES NOUVEAUX RISQUES FAIT

partie du travail des CMA. Toutefois, dans le contexte actuel, cela pose un réel défi. On note une diversité accrue des risques, depuis l'importance croissante des communications Internet et l'explosion démographique jusqu'à la mondialisation, qui a une incidence tant sur la propagation des maladies que sur les conflits armés et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. La gestion des risques ne doit plus se contenter de mesurer et de surveiller les probabilités.

#### Diagnostic

Comment mesurer des problèmes imprévus et déterminer les avantages associés à leur repérage et à leur résolution? Il faut se concentrer sur les défis organisationnels, technologiques et liés aux processus.

Pour diagnostiquer l'état de préparation d'une organisation, on doit d'abord évaluer la maturité de sa gestion des nouveaux risques, puis considérer les défis en matière de processus.

Comment détermine-t-on les nouveaux risques? Dans quelle mesure l'information utilisée pour prévoir l'éventualité d'un événement précis est-elle fiable? Quel processus décisionnel détermine le moment où il faut agir pour limiter les nouveaux risques?

Enfin, on peut s'appuyer largement sur la technologie, particulièrement les procédures analytiques, pour définir les tendances émergentes et surveiller les risques cernés.

#### Et votre entreprise?

Les nouveaux risques sont difficiles à prévoir et à mesurer. Les organisations qui gèrent efficacement les risques sont harmonisées, ont des processus évolués pour cette gestion et la technologie nécessaire pour créer une synergie. Leurs caractéristiques sont les suivantes :

#### *L'organisation est harmonisée*

- ▶ Une unité de gestion clé assume la responsabilité de l'événement à risque.
- ▶ Le module de gestion des risques reçoit officiellement les ressources pour cerner, surveiller et mesurer les facteurs de nouveaux risques.
- ▶ Des primes d'encouragement favorisent un comportement qui contribue à la santé à long terme de l'organisation.
- ▶ Tout nouvel aspect des risques émergents est lié à la taxonomie des risques de l'entreprise et aux définitions de l'univers des risques.

#### *Les processus cernent et traitent les nouveaux risques*

- ▶ Les indicateurs avancés sont établis et réévalués régulièrement pour limiter les surprises et atténuer les risques tôt.

- ▶ Des processus établis recueillent rapidement l'information sur l'exposition aux risques et sur les répercussions pour toute l'entreprise et déterminent les effets secondaires.
- ▶ D'autres techniques d'atténuation sont analysées et comprises.
- ▶ Des examens après action sont réalisés dans le cadre d'un processus officiel et établi.
- ▶ La prise de risque reflète l'évaluation des nouveaux risques, et la gestion de ces derniers est reliée aux autres processus d'évaluation des risques.
- ▶ On tient compte des nouveaux risques pour déterminer la suffisance du capital dans le cadre de l'évaluation des risques importants.

#### On utilise une technologie évoluée

- ▶ L'information peut être recueillie rapidement dans toute l'entreprise.
- ▶ Le nettoyage et la saisie manuelle des données sont minimaux.
- ▶ On peut modifier facilement les scénarios et les facteurs, ce qui permet une analyse dynamique des contraintes ou une étude de sensibilité.
- ▶ Le contenu, la présentation et le calendrier des rapports sont bien définis.

#### Partager la responsabilité

Il faut intégrer les nouveaux risques dans la structure de gestion des risques existante et les pratiques de gestion de l'entreprise, dont les processus de planification et de gestion des affaires.

Les services des finances et des risques doivent collaborer pour s'assurer que les nouveaux risques sont pris en compte chaque fois que la direction prend une décision clé. Une intégration complète suppose la participation des hauts dirigeants et de leurs adjoints, plus proches des activités quotidiennes, et celle de ressources internes et externes,

notamment des représentants du milieu universitaire et de l'industrie.

Dans les organisations prospères, on retrouve d'abord un modèle de gestion des risques centralisé (généralement un propriétaire entouré d'une petite équipe).

Lorsque le système évolue, on voit émerger une approche décentralisée plus robuste : les divisions se partagent les responsabilités à mesure que sont intégrées la gestion des risques émergents et la gestion des données afférentes dans leurs propres processus et ceux de l'entreprise. Comme pour toute stratégie commerciale, le succès de la gestion des nouveaux risques repose sur des communications efficaces et l'engagement de toutes les parties prenantes.

Pour définir les risques et déterminer leurs répercussions, les décideurs peuvent utiliser des outils comme l'analyse de scénarios afin d'évaluer le lien entre les risques économiques, sociaux, politiques et technologiques. Une surveillance périodique des indicateurs avancés est essentielle pour savoir quand et où intervenir.

Il faut aussi investir dans les ressources humaines et la technologie, notamment dans des bases de données probantes, prospectives et mises à jour régulièrement, qui contiennent tout ce que l'entreprise connaît sur les tendances au chapitre des nouveaux risques.

#### Déterminer quand intervenir

L'organisation se fonde sur son analyse des effets prévus et des probabilités pour décider d'accepter un risque ou d'intervenir. Toutefois, une entreprise en quête d'un avantage concurrentiel doit avoir un plan d'action prédéterminé et préautorisé, et se protéger en affectant des capitaux aux risques clés.

On ne peut prédire parfaitement la matérialisation d'un risque. Mais les entreprises qui interviennent aujourd'hui seront mieux préparées pour les défis de demain. ■

.....  
**Chris E. Thompson**, M. Ing., est cadre supérieur au sein du Groupe des services financiers d'Accenture, dont il dirige la pratique de gestion des risques en Amérique du Nord. Il est établi à New York.

## Faites le test!

### Le QI en gestion des risques d'entreprise

Par **Shanil Jayatilleke**

Répondez par VRAI ou FAUX aux énoncés suivants et calculez votre résultat (page suivante).

1. Le cadre de gestion des risques d'entreprise diffère selon le secteur d'activité.
2. « Appétit pour le risque » et « tolérance au risque » ont le même sens.
3. Maintenir un cadre de contrôle interne efficace est la principale façon de répondre aux risques.
4. La responsabilité du suivi continu des risques auxquels l'organisation est exposée incombe au conseil d'administration.
5. Afin de garantir l'indépendance de la gestion des risques, c'est à l'audit interne que doit être confiée la responsabilité d'assurer le suivi des risques courus par l'organisation et d'en rendre compte au conseil d'administration.
6. Bien que la responsabilité de la gouvernance d'entreprise incombe au chef de la direction, il appartient aux personnes qui relèvent directement de ce dernier de gérer les risques.
7. Par définition, la « criticité » du risque est fonction de la vulnérabilité (degré d'exposition à un événement présentant un risque) et de la probabilité que l'événement se produise, de sorte que **[vulnérabilité] x [probabilité] = degré de risque**.
8. Contracter une assurance peut être une façon efficace de répondre aux risques.
9. La loi 198 exige que le chef de la direction et le directeur financier d'une société ouverte attestent l'efficacité de ses contrôles internes.
10. Selon le principe de responsabilité civile, une société peut être tenue criminellement responsable des actes de ses employés s'ils sont exécutés dans le cadre de leurs fonctions et semblent profiter à la société.

## La gestion des nouveaux risques au sein de votre organisation

**1** À la lumière des événements des cinq dernières années, quelle note donneriez-vous à votre entreprise pour la détermination, le suivi et les pratiques d'évaluation des risques?

**2** Croyez-vous qu'on reverra au cours de la prochaine décennie ce qui s'est produit durant les cinq dernières années?

**3** Pensez-vous être capable de déceler et d'atténuer un nouveau risque avant vos concurrents?

**4** Dans quelle mesure vous jugez-vous capable de mieux comprendre les répercussions systémiques d'un nouveau risque que vos concurrents?

**5** Avec quelle efficacité la question des nouveaux risques est-elle traitée et comprise dans votre organisation?

**6** Des ressources sont-elles consacrées à la gestion des nouveaux risques?

**7** Quelle importance vos dirigeants – et vos gestionnaires – accordent-ils aux nouveaux risques?

## Réponses

- Faux.** Bien que certains organismes professionnels aient établi des normes quant à sa mise en place, le cadre de gestion des risques d'entreprise s'applique indifféremment à tous les secteurs d'activité.
- Faux.** L'« appétit pour le risque » est le degré d'incertitude qu'une organisation est disposée à accepter en vue d'atteindre le résultat ciblé, compte tenu du rendement associé à ce risque. La « tolérance au risque » est la capacité plus ou moins grande d'une organisation à assumer un risque.
- Faux.** Le contrôle interne n'est qu'une façon parmi d'autres de répondre aux risques. On peut également y réagir aux risques par l'évitement, l'acceptation et l'atténuation. Le contrôle interne, comme le transfert et le partage des risques, est un moyen de réduire les risques.
- Faux.** Le suivi des risques relève de la direction. Le conseil d'administration est responsable de la gouvernance d'entreprise.
- Faux.** Le contrôle du risque incombe à la direction. L'audit interne a la responsabilité de fournir au conseil d'administration l'assurance objective que les activités de l'organisation visant la bonne gestion des principaux risques d'entreprise sont efficaces et que les mécanismes de contrôle interne sont bien conçus et fonctionnent bien.
- Vrai.** La direction dans son ensemble a la responsabilité de gérer les risques. Le chef de la direction a l'obligation ultime d'en rendre compte.
- Faux.** Par définition, la criticité d'un risque est fonction de la probabilité (vraisemblance/fréquence) qu'un événement se produise et des conséquences de cet événement [probabilité x conséquences].
- Vrai.** Une façon de répondre au risque consiste à transférer ce risque à un tiers au moyen d'un contrat d'assurance.
- Faux.** La loi 198 exige uniquement la reconnaissance de la responsabilité d'établir et de maintenir les contrôles et les procédures relativement aux informations communiquées dans les rapports financiers, et de la responsabilité du contrôle interne exercé sur l'information financière.
- Faux.** Le principe de responsabilité civile qui s'applique est celui de la responsabilité imputée, ou « responsabilité du fait d'autrui ». Selon la théorie des mandats (relation mandant-mandataire), un employeur peut être responsable des gestes (ou du défaut d'agir) de ses employés, si cette responsabilité s'inscrit dans l'exercice de leurs fonctions.

### Résultats

**9-10** Votre compréhension des principes fondamentaux de la gestion des risques d'entreprise est excellente.

**7-8** Votre compréhension des principes fondamentaux de la gestion des risques d'entreprise est assez bonne, mais pourrait être approfondie.

**0-6** Vous devriez songer sérieusement à améliorer votre compréhension de la gestion des risques d'entreprise.

.....  
**Shanil Jayatilleke, CPA, CRISC, de CeyQuest, a élaboré ce jeu-questionnaire pour le programme de certificat en gestion des risques d'entreprise de CMA Ontario. Visitez le site [www.pdi-cma.com/riskmanagement](http://www.pdi-cma.com/riskmanagement).**



Faites connaissance  
avec les nouveaux FCMA

## Aux CMA, tout est possible...

Il y 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.



**Créez des possibilités.**



Comptables  
en management  
accrédités<sup>MC</sup>

# FCMA DE 2011

Nous sommes à la fois fiers et honorés de vous présenter les nouveaux FCMA de 2011, 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<sup>MC</sup>**

## Colombie-Britannique



**Jeff Champion**  
*Directeur financier*  
*Garibaldi Glass*  
*Industries Inc.*



**Ronald Coulter**  
*Directeur de bureau*  
*Duncan Kiwanis*  
*Village Society*



**Judy Lloyd**  
*Conseillère en affaires*  
*J.A. Lloyd*  
*Management*  
*Services*



**Tammy Towill**  
*Titulaire de chaire*  
*Faculté du tourisme*  
*et du plein air*  
*Université Capilano*



**Helen Alice Vallee**  
*Professeure de*  
*gestion et de*  
*comptabilité générale*  
*Université*  
*polytechnique*  
*Kwantlen*



**Barbara  
VanDerLinden**  
*Directrice*  
*View Consulting*



**Jack Wong**  
*Directeur général*  
*The Real Estate*  
*Foundation of*  
*British Columbia*



## Alberta



**George Coon**

Vice-président  
adjoint, Prairies  
Groupe clientèle  
privée

Banque HSBC Canada



**Don Craig**

Contrôleur, Région  
de l'est des États-Unis  
Stantec Inc.



**Daniel Lefaivre**

Premier vice-président  
et directeur financier  
Stantec Inc.



**Lawrence Taylor**

Enquêteur  
Law Society  
of Alberta



**Derrek Wong**

Premier vice-président  
et directeur financier  
One Earth Farms  
Corporation



**Al Wright**

Comptable  
Ville d'Edmonton

## Saskatchewan



**Mark Borgares**

Premier vice-président,  
Gestion et services  
de soutien  
Celero Solutions



**Janet McLellan Folk**

Directrice financière  
Mancon Holdings Ltd./  
Sun Electric (1975) Ltd./  
Alliance Energy Ltd.



**Loren A. Cisyk**

Directeur général,  
Manitoba,  
Saskatchewan et  
nord-ouest de l'Ontario  
IBM Canada Ltée



**Catherine M. Gillespie**

Vice-présidente,  
Finances et  
comptabilité  
Palliser Furniture  
Upholstery Ltd.



**John David  
Klippenstein**

Président  
JD Klippenstein  
CMA Corp.



**Gordon Patrick  
Menzie**

Vice-président  
principal, Finance  
de l'entreprise  
et Trésorerie  
Great-West Lifeco Inc.

## Manitoba

## Ontario



**William Thomas  
Bursey**

Vice-président,  
Services d'entreprise et  
directeur financier  
Conseil des académies  
canadiennes



**May Chang**

Vice-présidente,  
Services généraux et  
directrice financière  
Centre de santé  
Trillium



**Rocky J. Dwyer**

Évaluateur principal,  
chef – Service d'examen  
Défense nationale,  
chef – Service d'examen



**Ellis Jacob**

Président et chef  
de la direction  
Cineplex Inc.



**Sandra J. Leonetti**

Directrice et  
registraire générale  
adjointe de l'état civil  
Province d'Ontario



**A. William Richardson**

À la retraite  
Professeur de  
comptabilité



# FCMA DE 2011

## Québec



**Christian Babbini**

*Vice-président,  
Solutions comptabilité  
de management  
DECIMAL*



**Marc Bélanger**

*Président et fondateur  
Qualité Investissements*



**Guy Blanchette**

*Chef de la direction  
financière  
Industries  
Lassonde inc.*



**Martial Gagné**

*Président  
Lunetterie  
New Look inc.*



**Luc Godin**

*Consultant senior  
Optima  
Management inc.*



**Nathalie Houle**

*Directrice  
Direction principale  
Performance d'affaires  
Mouvement Desjardins*



**Sylvain Houle**

*Professeur  
Université du Québec  
à Montréal  
École des sciences  
de la gestion*



**Jean Jobin**

*Vice-président,  
Administration  
et finances  
Cascades  
Groupe Tissu*



**Serge Rioux**

*Chargé de cours  
Université du Québec  
à Montréal  
École des sciences  
de la gestion*



**Eduardo Schiehl**

*Professeur agrégé  
HEC Montréal  
Service de  
l'enseignement des  
sciences comptables*



**Robert Verreault**

*Directeur général  
de l'usine  
Bridgestone  
Canada Inc.*

## Nouvelle-Écosse



**Daniel Clarke**

*Président  
Helly Hansen  
Canada Ltd.*



**Daphne Rixon**

*Professeure adjointe  
de comptabilité  
Université  
Saint Mary's*



**Christopher Sambrano**

*Associé  
PricewaterhouseCoopers  
Barbade*

## Terre-Neuve



**Dennis Dober**

*Chargé de cours en  
gestion des entreprises  
– Comptabilité  
College of the  
North Atlantic*



**Mark Penney**

*Conseiller en  
gestion financière  
Pêches et Océans  
Canada, Secteur du  
dirigeant principal des  
finances, région de  
Terre-Neuve*



# Comment faire publier son article

## Améliorez vos chances en répondant à six questions.



### La clé du succès : un article bien ciblé

Par **Kim Pittaway**

**COMMENT METTRE TOUTES LES CHANCES** de votre côté pour faire publier un article, que ce soit dans *CMA magazine* ou un autre type de publication?

Pour chaque numéro publié, les rédacteurs en chef reçoivent des dizaines et parfois des centaines d'abrévés. En vous posant les questions suivantes, vous avez une meilleure chance de retenir l'attention.

#### 1. Quelle est l'idée-force de votre article?

De nombreux auteurs font l'erreur de présenter un sujet plutôt que l'idée-force de leur texte. La différence? « Le service des ressources humaines » est un sujet. Mais « Comment le service des ressources humaines peut contribuer à réduire les coûts d'une entreprise » est une idée-force. « Cinq moyens insoupçonnés pour les RH d'aider l'entreprise à économiser » est une idée-force encore meilleure : elle annonce un contenu original (les « moyens insoupçonnés ») et un avantage certain pour le lecteur (« aider l'entreprise à économiser »).

#### 2. Quoi de neuf?

Qu'avez-vous de nouveau à dire aux lecteurs? Analysez-vous les dernières découvertes d'une autorité crédible? Pouvez-vous citer les théories ou conclusions d'un nouvel ouvrage sur le sujet? Êtes-vous en mesure d'inclure des études de cas inédites, tirées de votre expérience ou d'autres sources? Cernez ce que votre article apporte de nouveau et mettez cet aspect en valeur dans votre abrégé.

#### 3. Quelle est la structure de votre article?

Votre article devrait-il se présenter comme un ensemble d'études de cas, suivies des leçons à tirer? Serait-il préférable d'exposer les leçons, cautionnées par les dernières découvertes et des exemples? Pourrait-il prendre la forme d'une série de questions ou d'un processus par étapes?

#### 4. Qui êtes-vous?

Quelles compétences vous autorisent à écrire l'article proposé? Par exemple, si vous avez une expérience pratique de la gestion d'équipe, faites valoir votre point de vue critique sur la plus récente théorie d'un auteur donné sur la formation de l'esprit d'équipe. Si vous avez conseillé des centaines d'organismes sans but lucratif sur le plan comptable, vous connaissez sûrement les erreurs les plus courantes qu'ils commettent.

En plus de vos titres de compétence, examinez aussi les détails de votre expérience, et expliquez en quoi la combinaison des deux vous offre une perspective unique.

#### 5. Est-ce la bonne publication?

Votre abrégé est bien structuré et bien ciblé, le sujet est pertinent et vous êtes très bien placé pour écrire l'article... mais si vous le proposez à la mauvaise publication, vous perdez votre temps.

Il ne sert à rien de solliciter des revues de mode pour un article sur le coût de revient.

Votre abrégé doit concorder avec les intérêts de la publication, mais vous devez choisir une structure qui convient au contenu de la revue et ne pas traiter d'un sujet qui l'a été dans les deux derniers mois.

Pour vous faire une idée du ton, de l'approche et des thèmes récemment

abordés, consultez le site de la publication ou feuillotez d'anciens numéros. La longueur de l'article doit respecter les paramètres de la publication. Une revue qui publie des articles de trois pages n'acceptera pas un essai de 10 000 mots!

Certaines revues, dont *CMA magazine*, affichent sur leur site des lignes directrices destinées aux collaborateurs, les informant des attentes de la rédaction.

#### 6. Votre abrégé rend-il justice à votre idée-force?

Les rédacteurs en chef sont des gens occupés, qui décident souvent de rejeter un abrégé après en avoir lu un ou deux paragraphes. Pour franchir ce premier cap, exposez d'abord vos idées les plus intéressantes.

Si vous traitez d'une étude de cas, d'une découverte ou d'une approche sensationnelles, mettez-la en valeur dès les premières lignes. Généralement, l'abrégé ne doit pas faire plus de trois paragraphes, suivis par un dernier qui présente vos compétences.

Pour conclure, ne dépassez pas deux pages. Utilisez le correcteur orthographique, adressez la lettre à la bonne personne et, de grâce, écrivez correctement le nom du destinataire. (Si vous avez d'autres articles à votre actif, annexe des extraits, des PDF ou les liens pertinents. Contentez-vous d'envoyer les deux ou trois meilleurs spécimens de votre travail.)

Puis, attaquez-vous à votre prochain article. ■

.....  
**Kim Pittaway**, auteure, rédactrice en chef et formatrice en journalisme, est établie à Toronto. Elle est la présidente sortante de la Fondation nationale des prix du magazine canadien.

# Cinq étapes pour améliorer les processus clés

Par **Brett Knowles**

## Une harmonisation parfaite

### Établir les priorités en matière d'amélioration de la performance

**QUELS SECTEURS DE L'ORGANISATION** nécessitent les améliorations les plus urgentes? Voilà la question la plus pressante à laquelle doit répondre l'équipe de direction.

Il s'agit des secteurs qui, une fois améliorés, auront la plus grande incidence sur la performance globale de l'entreprise.

Or, il n'est pas facile de répondre à cette question. La direction doit tenir compte d'une combinaison complexe de projets, d'avantages et de besoins à la grandeur de l'organisation.

Les idées énoncées dans « Comblers l'écart : de la stratégie à la performance en cinq étapes » (*CMA magazine*, juillet-août 2011) visaient à illustrer la nécessité de comprendre les priorités stratégiques de votre organisation, d'évaluer vos processus actuels par rapport à ces besoins et l'importance de mesurer à quel point le projet prévu est susceptible de « combler l'écart ». Mais s'il est important de

comprendre ce potentiel, cela ne suffit pas pour améliorer la performance.

#### **L'amélioration des processus, un élément clé**

Nous traitons ici uniquement des projets d'amélioration des processus, soit ceux destinés à améliorer la performance des activités quotidiennes par une hausse de la qualité ou une réduction des coûts ou du temps de cycle. Ces projets s'appliquent aux processus de l'organisation plutôt qu'ils ne s'inscrivent dans ses activités courantes.

Dans le cas d'un projet *sur les processus*, on interrompt ses activités courantes pour modifier le processus habituel. Une fois accompli, le projet donne lieu à un processus amélioré qui peut être utilisé.

Le projet *inscrit dans les activités* est différent. Pour certains secteurs, comme les technologies de l'information, tout le travail se fait à l'intérieur des structures du

projet (implantation d'un nouveau système d'exploitation ou mise à niveau d'une application). L'objectif principal de ce type de projet n'est pas de produire un processus nouveau et amélioré, mais de réaliser une tâche précise.

#### **PREMIÈRE ÉTAPE : distinguer entre « ce qu'il faut faire » et « ce qu'il faudrait faire »**

Cette étape est peut-être la plus simple. Déterminez quels projets doivent être mis en œuvre pour répondre aux exigences réglementaires et juridiques. Votre organisation doit absolument réaliser ces projets dans les délais prescrits.

Malheureusement, ils mobilisent vraisemblablement les ressources dont a aussi besoin la direction pour mener ses activités courantes. Ces projets ont généralement un effet favorable sur la performance, mais ils privent l'organisation de ressources pour les projets sur les processus.







## Dans le contexte économique actuel, beaucoup d'entreprises doivent rajuster leur stratégie plusieurs fois durant l'année.

Pour déterminer les ressources restantes, retranchez d'abord des ressources disponibles celles à affecter à la conformité réglementaire.

Donc, si vous disposez de 100 000 \$ pour des projets d'amélioration des processus et que la conformité réglementaire nécessite 20 000 \$, il ne vous reste que 80 000 \$ pour les autres projets.

À cette étape, vous devez vous limiter à considérer l'effort minimal requis pour remplir ces exigences réglementaires.

Bien qu'axés sur la conformité réglementaire, ces projets comportent habituellement une composante qui transforme votre organisation et donne lieu à des processus améliorés. Évaluez dans quelle mesure ces projets réglementaires amélioreront la performance et où se manifesteront les bénéfices. Si ces projets comblent tous les écarts de performance relevés dans les processus, alors il n'est pas nécessaire de dépenser les 80 000 \$ restants sur l'amélioration des processus.

### DEUXIÈME ÉTAPE : comprendre le rendement du capital investi stratégique (RCIS)

Le RCIS est un concept simple. Demandez-vous : quels projets combleront l'écart entre le rendement de vos processus actuels et le niveau requis par votre stratégie moyennant le plus petit investissement?

Voici comment se présente le RCIS :

$$\left[ \begin{array}{l} \text{IMPORTANTÉ} \\ \text{D'UN OBJECTIF} \\ \text{STRATÉGIQUE} \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{l} \text{ÉCART DE PERFOR-} \\ \text{MANCE DES PROCESSUS} \\ \text{AYANT UNE INCIDENCE} \\ \text{SUR CET OBJECTIF} \end{array} \right]$$

En transport aérien, par exemple, la sécurité des avions est primordiale.

Les processus relatifs à la sécurité, comme la maintenance des avions, doivent être très performants. Vous pourriez attribuer des « points de stratégie » selon la priorité stratégique et l'écart de performance des processus observés.

Pour calculer le RCIS, comptez le nombre de points de stratégie associés à chaque projet d'amélioration des processus prévu et les coûts de chacun. Vous devez peut-être prendre en compte le coût de différentes ressources limitées : ressources financières, compétences particulières, capacité.

De plus, mesurez la « valeur ajoutée » des projets de conformité réglementaire. Déterminez la composante de ces projets qui permettrait de combler un écart de performance. Incluez certains éléments des projets inscrits dans les activités, tels que les mises à niveau informatiques, qui présentent aussi ce potentiel. Le calcul est comme une équation :

$$\frac{(\text{POINTS DE STRATÉGIE ACCUMULÉS})}{(\text{RESSOURCES UTILISÉES})} = \text{RCIS}$$

Vous pouvez créer un tableau RCIS pour mesurer la mobilisation des ressources et la capacité de tous les projets à combler l'écart, quel que soit le service qui les a proposés et même s'il s'agit d'exigences réglementaires ou de projets inscrits dans les activités.

### TROISIÈME ÉTAPE : optimiser le portefeuille de projets

L'équipe de direction peut maintenant évaluer les avantages et coûts relatifs du

portefeuille de projets prévus. Les projets réglementaires et leur capacité à combler l'écart sont prioritaires : ils doivent être réalisés et tout avantage stratégique dérivé doit être souligné.

La direction doit ensuite choisir les projets en fonction des besoins stratégiques et du RCIS. Chaque fois qu'un projet est approuvé, calculez l'amortissement dégressif des ressources limitées (argent, compétences, capacité) pour déterminer les ressources disponibles pour d'autres projets.

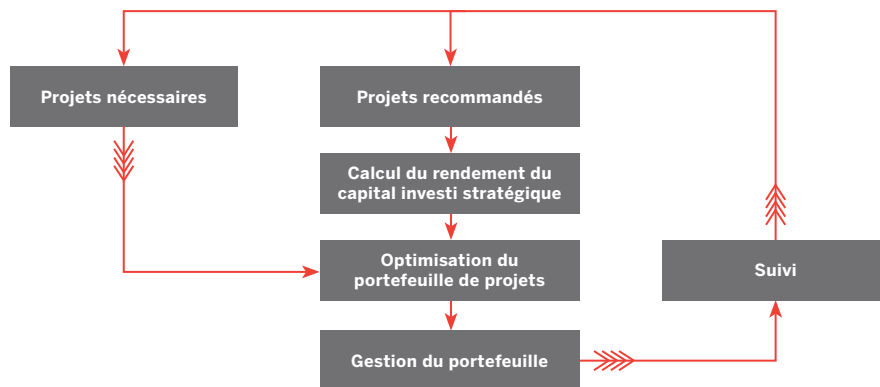
À un certain point, vous épuiserez une ou plusieurs ressources. Vous pouvez autoriser des projets supplémentaires moins prioritaires, mais nécessitant des ressources encore disponibles. Les projets non autorisés restants retourneront dans la liste des projets en attente, mais ils pourront être réexaminés plus tard pendant l'année.

Au moment d'optimiser le portefeuille de projets, considérez les retombées stratégiques et le RCI des projets, et non les aspects politiques ou affectifs qui en compliquent souvent l'autorisation.

### QUATRIÈME ÉTAPE : exercer une gestion stratégique du portefeuille

Il faut mesurer, suivre et gérer les projets sur les processus différemment des projets courants. Comme l'objectif de ces projets est la réalisation d'améliorations précises dans les processus, il faut mettre un terme aux projets dès l'obtention d'améliorations durables. Améliorer la performance au-delà des besoins stratégiques ne présente aucun avantage.





**Les priorités stratégiques et la disponibilité des ressources sont les éléments clés d'un ciblage efficace des priorités d'amélioration.**

Par exemple, si vos clients ne peuvent pas faire la différence entre un délai d'enregistrement d'une minute et un de 45 secondes, pourquoi dépenser 1 million de dollars de plus pour améliorer la performance de 15 secondes? Il vaut mieux arrêter le projet et réaffecter les ressources limitées à un projet qui offrira un meilleur RCIS pour ces ressources.

Faites le suivi de ces projets au moyen des graphiques PERT et Gantt, des budgets, etc., mais n'oubliez pas que le calcul du RCIS est essentiel à la souplesse et au succès de la stratégie.

#### CINQUIÈME ÉTAPE : recommencer

Cette technique de gestion stratégique du portefeuille permet de modifier la priorité des projets au cours de l'année. Dans le contexte économique actuel, beaucoup d'entreprises doivent rajuster leur stratégie plusieurs fois durant l'année.

La fluctuation des taux de change et des taux d'intérêt, l'incertitude de la clientèle, les forces de la concurrence et d'autres facteurs amèneront la direction à modifier les priorités stratégiques de l'organisation. Ces priorités influenceront à leur tour sur les écarts de performance stratégiques, les points de stratégie et le RCIS. Il faudra parfois mettre en veilleuse des projets en cours pour les remplacer par d'autres en attente.

Le succès de la stratégie repose sur des processus et pratiques de gestion souples, mais aussi sur la collaboration de chacun. Tous doivent comprendre pourquoi les projets sont autorisés ou non et quels sont les avantages escomptés.

Chaque membre de l'organisation prend

quotidiennement un nombre incalculable de décisions sur de petits projets. Il interrompt ses activités courantes et essaie d'améliorer sa part du processus, comme mettre de l'ordre sur son bureau ou déplacer des guide-file.

Si ces petits projets cadrent avec la visée stratégique, l'organisation en sort gagnante. S'ils s'y opposent, l'organisation perd.

De même, les membres de votre organisation font chaque jour un nombre incalculable d'observations sur les comportements des clients. S'ils les analysent à la lumière de la stratégie, ils peuvent prendre de meilleures décisions relativement aux petits projets et améliorer leur part du processus.

Concevoir une stratégie est un processus continu auquel chacun doit participer. L'adoption de processus et pratiques de gestion du portefeuille qui soutiennent la stratégie se traduira par des améliorations notables de la performance. ■

*Brett Knowles est membre de l'équipe de direction de pm2 – Performance Measurement and Management – et cofondateur de la première application du tableau de bord équilibré. Son organisation et lui ont réalisé plus de 2 000 projets de tableau de bord dans le monde. On peut trouver une version webinaire du présent article sur le site [BalancedScorecard.net](http://BalancedScorecard.net).*

Le premier article de cette série a été publié dans le numéro de juillet-août. Le troisième paraîtra dans le numéro de novembre-décembre.

## DE LA STRATÉGIE AU SUCCÈS

Pour améliorer la performance, votre équipe de direction doit suivre les cinq étapes suivantes :

- 1 Distinguer entre « ce qu'il faut faire » et « ce qu'il faudrait faire ». Déterminez quels projets doivent être mis en œuvre pour répondre aux exigences réglementaires et juridiques.
- 2 Comprendre le rendement du capital investi stratégique (RCIS). Déterminez quels projets combleront l'écart entre le rendement de vos processus actuels et le niveau requis par votre stratégie moyennant le plus petit investissement.
- 3 Optimiser le portefeuille de projets. Considérez les retombées stratégiques et le RCI des projets, et non leurs aspects politiques ou affectifs.
- 4 Exercer une gestion stratégique du portefeuille. Améliorer la performance au-delà des besoins stratégiques ne présente aucun avantage.
- 5 Recommencer. Concevoir une stratégie est un processus continu, tout comme la gestion stratégique du portefeuille.



**UN PEU  
PLUS HAUT,**

**UN PEU  
PLUS LOIN**

**L'obtention du titre de CMA  
n'est qu'un premier pas.**

---

## Faites avancer votre carrière, travaillez outre-mer, fondez une entreprise ou améliorez simplement vos connaissances en finance en profitant du titre de CMA pour poursuivre votre perfectionnement professionnel.

Par **Astrid Van Den Broek**

---

**POUR DAVID CRAWFORD**, l'obtention du titre de CMA, il y a une dizaine d'années, a marqué le début d'une bonne habitude en matière de formation.

« Le titre m'a aidé à instaurer une rigueur financière et des pratiques de planification commerciale dans le secteur de l'environnement, traditionnellement dominé par les scientifiques, technologues, ingénieurs et biologistes, affirme-t-il. Ces professionnels étaient compétents dans leur domaine, certes, mais ne pouvaient exploiter efficacement une entreprise. »

Actuellement directeur, Finance et exploitation, depuis Vancouver, du cabinet comptable torontois Grant Thornton LLP, David Crawford a travaillé pendant ses études à Manitoba Product Stewardship Corporation (MPSC), un organisme responsable de programmes municipaux de recyclage.

Après avoir reçu le titre de CMA, il a obtenu un certificat en durabilité du Bureau canadien de reconnaissance professionnelle des spécialistes de l'environnement (BCRPSE), puis a développé ses compétences dans le domaine de l'aide aux entreprises ayant des objectifs de durabilité environnementale à atteindre. Il possède aujourd'hui des compétences uniques, grâce auxquelles il peut aller et venir entre les secteurs de la finance et de l'environnement.

Il fait appel à ces compétences dans le cadre de congrès provinciaux des CMA lorsqu'il parle de la durabilité et des occasions qu'elle recèle, et aussi durant les programmes de perfectionnement professionnel d'un jour qu'il dirige dans les quatre provinces de l'Ouest, où sont abordés des thèmes allant du processus décisionnel de haut niveau aux principaux déterminants de la durabilité.

« En tant que CMA, nous sommes tenus d'être au courant de l'état de la situation et des nouvelles pratiques de management, lance-t-il. L'information non financière ou sur la durabilité constitue un excellent exemple de ce type de nouvelle pratique. La boîte à outils du CMA regorge d'éléments facilement transférables. Ainsi, les CMA ayant suivi des formations supplémentaires sont pleinement habilités à participer à l'information non financière et à diriger celle-ci. »

Si vous voulez développer votre carrière, travailler outre-mer, devenir entrepreneur ou simplement parfaire vos connaissances en finance, vous pouvez tirer parti du titre de CMA et des possibilités de formation qu'il offre.

Pour plusieurs, l'obtention du titre de CMA n'est que la première étape d'une carrière remplie d'expérience pratique et d'occasions de perfectionnement professionnel. Les pages qui suivent en donnent un aperçu.



### DAVID CRAWFORD

« En tant que CMA, nous sommes tenus d'être au courant de l'état de la situation et des nouvelles pratiques de management. »



### TIMOTHY FUNG

« Je devais absolument maîtriser la finance. »

## FAIRE AVANCER SA CARRIÈRE

Travaillant dans le secteur émergent de l'environnement à MPSC à la fin des années 1990, David Crawford a compris qu'il lui fallait mieux connaître l'aspect financier de ce secteur déjà prometteur, et c'est ce qui l'a amené à s'inscrire au programme menant au titre de CMA.

« À l'époque, on me demandait sans cesse combien coûtait ceci ou cela, et je répondais que je n'en savais rien », raconte-t-il. Il devenait donc important pour lui d'acquérir des compétences en comptabilité financière, car il commençait à chiffrer les incidences environnementales et sociales ainsi qu'à quantifier et à qualifier les émissions de gaz à effet de serre.

Avec le soutien de son employeur, il a entrepris un programme accéléré (dix mois de cours pendant les week-ends) pour se préparer à l'Examen d'admission des CMA. Puis, il a suivi le Programme de leadership stratégique offert par l'entremise de CMA Manitoba à Winnipeg. S'adressant à des gens ayant déjà travaillé environ dix ans à temps plein, le programme accéléré couvrait les principales compétences et notions d'un baccalauréat en commerce.

Le perfectionnement professionnel de David Crawford ne s'est pas arrêté là, bien sûr. À Vancouver, il s'est inscrit au *Accountability Project*, un programme d'une semaine portant sur divers aspects du développement durable, dont la production et la vérification de rapports, ainsi que l'engagement des parties prenantes. Par ailleurs, il a donné des ateliers de formation continue sur les normes internationales d'élaboration de rapports sur la durabilité non seulement au Canada, mais aussi aux États-Unis et en Malaisie.

## ÉLARGIR SES HORIZONS

Si pour certains, le titre de CMA sert à l'avancement de leur carrière, pour d'autres, le changement de profession et le fait de travailler avec une clientèle outre-mer constituent une motivation. C'est le cas de Timothy Fung, qui, après avoir décroché un baccalauréat en commerce, a occupé divers emplois dans une société pharmaceutique, puis travaillé pour l'équipe de vente d'une entreprise de fabrication et le service des opérations de Hewlett-Packard, le géant des TI.

Ayant toujours été attiré par le secteur de la santé, Timothy Fung

est retourné sur les bancs d'école en 2004. Il s'est inscrit à l'Université McMaster (Hamilton) pour obtenir le titre de CMA et son MBA à la DeGroot School of Business. « Je voulais me réorienter, et je me suis rendu compte que la comptabilité allait être primordiale, surtout si je voulais gravir les échelons ou gérer une entreprise. Je devais absolument maîtriser la finance. »

Pendant sa dernière année d'études, Timothy Fung a travaillé comme conseiller en gestion (l'Université offre des services de consultation); à présent, il est premier vice-président de Genesis Health Light Inc., une entreprise de Burlington (Ontario) qui vend des appareils médicaux à l'étranger. Son titre de CMA lui est très utile, que ce soit pour déterminer le coût des applications et des conversions, ainsi que l'exposition aux risques. « Comme nous fabriquons nos appareils, mes compétences ont servi à assurer la solidité financière de l'entreprise », explique-t-il.

En plus de travailler dans le secteur de son choix, Timothy Fung se rend en Chine plusieurs fois par année, car c'est là que son produit est fabriqué. Cette année, il espère pénétrer le marché américain et malaisien, et s'attaquer ensuite à l'Europe et au Japon.

## METTRE EN PRATIQUE DE NOUVELLES COMPÉTENCES

Le doublé CMA-MBA est très avantageux sur le plan financier, puisqu'on termine ses études avec deux titres en poche. « Le MBA n'a plus forcément la même valeur qu'il y a quelques années », reconnaît Melanie Hazell, associée directrice responsable de l'encadrement chez Hazell and Associates Career Partners à Toronto.

« Des professionnels comme les CMA sont portés à investir dans le perfectionnement de leurs compétences de base », poursuit-elle. Bon nombre d'employeurs recherchent des employés qui se recyclent ou améliorent leurs compétences grâce à la formation continue.

« Comme les entreprises ne gèrent plus la carrière de leurs employés, c'est à ceux-ci de le faire », ajoute Melanie Hazell. Selon elle, tout professionnel devrait inclure un volet de perfectionnement – comme la formation continue – dans son plan de carrière.

La valeur des cours ne se limite pas à leur seul contenu. Par exemple, dans son cours accéléré, David Crawford a côtoyé des





**VICKY THERRIEN**

« *J'aimerais aider mes étudiants à bien saisir la comptabilité de management.* »



**STEVE VIEWEG**

« *Quand je travaillais à titre de CMA, nous étions emballés par les approches novatrices.* »



gens de divers horizons, dont des fonctionnaires fédéraux et provinciaux, des cadres du secteur des aliments et boissons, des spécialistes des services financiers professionnels et des entrepreneurs. « Grâce aux expériences personnelles de chacun, le programme gagne en perspective, car ce n'est pas toujours une simple question de chiffres », précise-t-il.

Tout apprentissage lié à l'obtention du titre de CMA – que ce soit au contact d'autres étudiants ou par la maîtrise des compétences de base – trouve des applications immédiates.

« Il n'est pas nécessaire d'avoir obtenu son diplôme ou son titre de CMA pour mettre en pratique ce qu'on apprend, ajoute David Crawford. On peut déjà utiliser les outils, les techniques et les pratiques apprises tout au long du programme. »

**IMPORTER LES CONNAISSANCES PRATIQUES EN CLASSE**

Avec le titre de CMA, certains se sont orientés vers le milieu universitaire ou y ont fait leur chemin. En 2007, Vicky Therrien a obtenu un baccalauréat en finance de l'Université de Sherbrooke (Québec). Elle a ensuite travaillé pendant deux ans comme auditrice et suivi le programme menant au titre de CMA. Plus récemment, elle a terminé une maîtrise axée sur l'enseignement de la finance et retournera à l'Université comme professeure en janvier 2012.

« Je m'attends à faire une longue carrière dans l'enseignement et la recherche », avance-t-elle. J'aimerais aider mes étudiants à bien saisir la comptabilité de management pour qu'ils puissent l'utiliser dans leur carrière, même s'ils ne deviennent pas des

comptables. » Elle espère aussi que sa passion pour la comptabilité et la finance inspirera ses étudiants pour qu'ils poursuivent des études en comptabilité.

Le titre de CMA a permis à Vicky Therrien de travailler dans le domaine comptable tout en lui permettant de poursuivre des études menant à l'enseignement. Comme David Crawford, ce qui l'a surtout marquée, c'est à quel point le titre s'est avéré utile. « Le fait de travailler en comptabilité rendait les choses plus simples. Dans tous nos cours et travaux d'équipe, nous présentions des études de cas tirées de notre expérience. »

Toujours dans le milieu universitaire, nous retrouvons Steve Vieweg, ancien président et directeur général de CMA Canada et actuel directeur du perfectionnement des cadres à l'Asper School of Business de l'Université du Manitoba. Steve Vieweg, qui a obtenu le titre de CMA en 1984, a entrepris des études de doctorat en administration à l'Université de Manchester (Grande-Bretagne) en 2008 – et ce, strictement par intérêt personnel.

« Quand je travaillais à titre de CMA, nous étions emballés par les approches novatrices. Nous faisons affaire avec des partenaires des quatre coins du pays et avons mis en œuvre des nouveaux programmes », raconte-t-il. L'innovation est d'ailleurs son objet d'études au doctorat – grade qu'il tenait à obtenir durant sa vie.

Donc, que vous cherchiez à élargir votre combinaison de compétences, travailler à l'étranger ou poursuivre des études dans un domaine qui vous passionne, la formation continue et l'obtention de nouveaux titres vous aideront à atteindre ces objectifs. ■

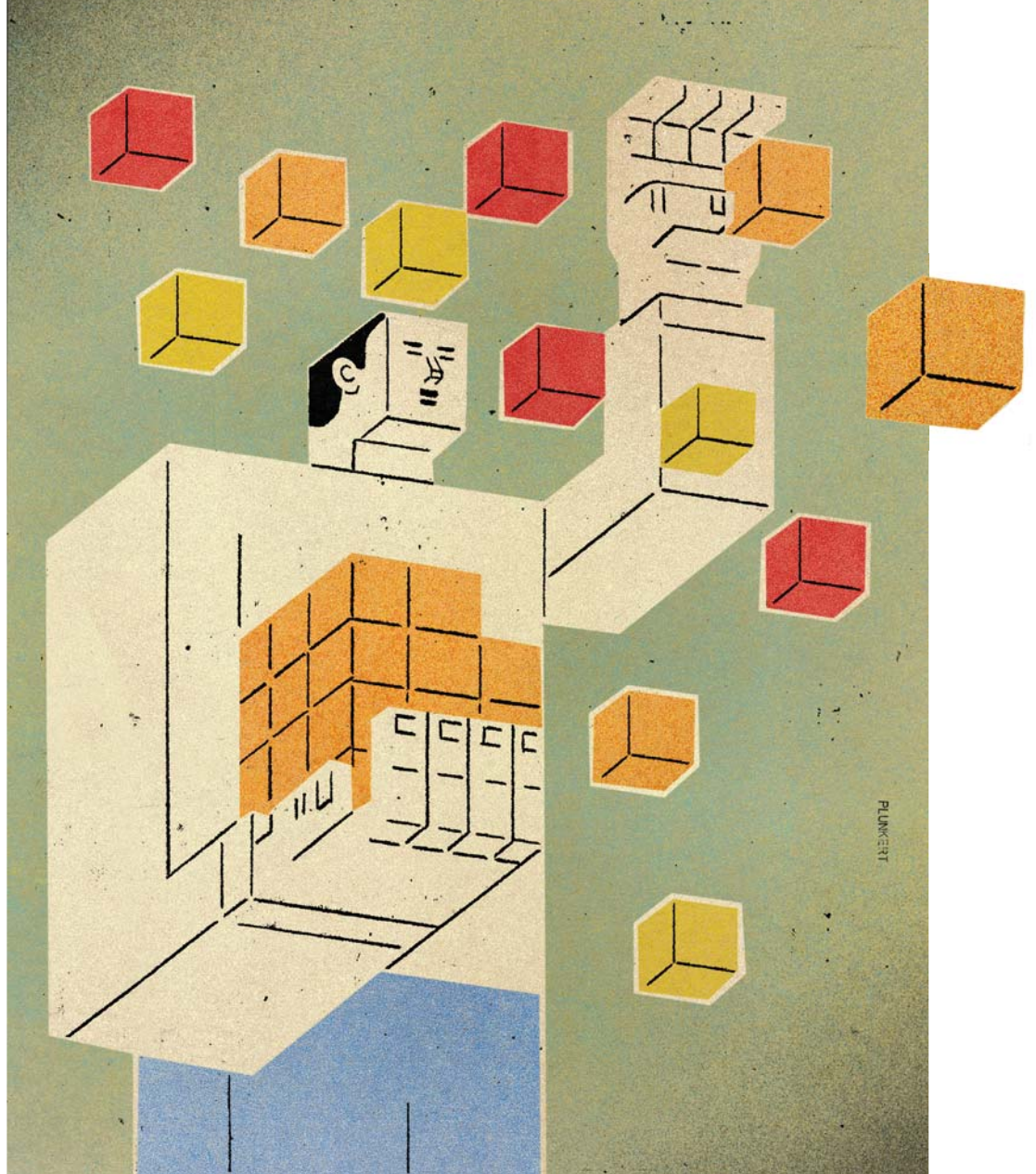
.....  
**Astrid Van Den Broek** est une rédactrice pigiste établie à Toronto.

**LA SOIF D'APPRENDRE**

////////////////////  
**PARTOUT AU PAYS, LES CMA ONT ACCÈS À DE NOMBREUSES OCCASIONS DE FORMATION CONTINUE.**

De nombreux partenaires provinciaux de CMA Canada offrent leurs propres cours et programmes de perfectionnement professionnel. Pour en savoir plus, visitez le site [www.cma-canada.org/Perfectionnement\\_Professionnel](http://www.cma-canada.org/Perfectionnement_Professionnel).

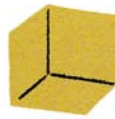
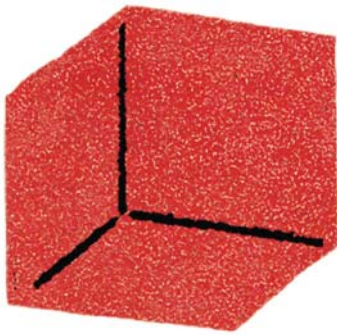
L'Université Cornell, en collaboration avec CMA Canada, offre en ligne des cours de formation continue et de perfectionnement professionnel (FCPP) donnant droit à des crédits. Pour en savoir plus, visitez le site [www.cma-canada.org/eCornell\\_Fr](http://www.cma-canada.org/eCornell_Fr).



# LA PRISE EN CHARGE

Votre équipe des TI peut  
aider l'entreprise  
à atteindre ses objectifs de  
développement durable.

Par **Jacob Stoller**



Plus qu'une simple question de réduction de la consommation d'électricité, le développement durable est une transformation portant sur tous les aspects des TI.

**UN SIMPLE CLIC DE SOURIS N'EST PAS TRÈS ÉNERGIVORE, MAIS LES CLICS ONT TÔT FAIT DE S'ACCUMULER.**

Les appareils informatiques consomment de 5 à 6 % de l'énergie électrique mondiale. Dans la plupart des entreprises non industrielles, la grande majorité des hydrocarbures provient des services des TI, sans compter que la mise au rebut des appareils usés est vite devenue l'un des grands défis du recyclage planétaire.

L'empreinte carbone des TI n'est cependant qu'un aspect du portrait. À l'instar de l'International Federation of Accountants (IFAC), CMA Canada définit le développement durable dans un sens large qui, en plus de l'aspect environnemental, englobe des facteurs socio-économiques ayant une incidence à long terme sur la viabilité de l'entreprise.

Dans cette optique, les organisations qui visent la durabilité doivent régler les facteurs d'inefficacité chronique des services des TI, notamment les fonctions inutilisées, les interfaces utilisateurs mal conçues, les mises à niveau superflues et une gestion inadéquate du changement. Des sondages indiquent que la concordance des TI avec la mission de l'entreprise constitue l'un des principaux défis des chefs des systèmes d'information et qu'il y a beaucoup à faire à ce chapitre.

Cela dit, les TI ont aussi beaucoup à apporter. L'information joue un rôle clé dans la formulation, l'exécution et le suivi des stratégies relatives aux enjeux complexes de la durabilité. Les services des TI ont donc une occasion en or de soutenir les pratiques durables à l'échelle de l'organisation, en fournissant les infrastructures et les services d'information requis pour de telles pratiques.

Comme l'explique Todd Scaletta, FCMA, vice-président, recherche et innovation à CMA Canada, « il y a de multiples façons de

mettre les TI à contribution ». Le rôle des TI n'est pas simplement opérationnel, car elles peuvent constituer un outil stratégique essentiel. « De simple catalyseur, elles deviennent un véritable moteur de la durabilité », poursuit-il.

**Les TI durables**

Pour accroître le rôle des TI dans la stratégie de la durabilité, il faut d'abord rendre le service conforme aux pratiques exemplaires dans le domaine. La démarche ne doit pas être vue comme un projet spécialisé, mais comme une transformation radicale du service. Voici les principaux secteurs d'intervention.

*Acquisition de matériel*

Une stratégie d'approvisionnement durable en TI devrait témoigner d'une bonne connaissance des coûts du cycle de vie des produits acquis par le service des TI – tant pour l'entreprise que pour l'environnement. La consommation d'énergie y occupe une place de plus en plus importante.

« Il est parfaitement concevable que, sous peu, l'énergie coûte plus cher que votre ordinateur », affirme Ron Babin, professeur de gestion des TI à l'Université Ryerson de Toronto. Il ajoute que dans les centres de données, la moitié de l'énergie est consommée pour le refroidissement des appareils informatiques et pour d'autres usages (éclairage, sécurité, etc.).

L'analyse des pratiques d'achat doit aussi tenir compte de l'élimination du matériel périmé. En effet, la gestion des déchets électroniques très toxiques a donné lieu à des pratiques douteuses (conditions de travail dangereuses, contamination d'eau potable et sites d'enfouissement répugnants).

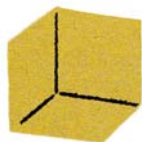
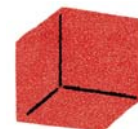
En Amérique du Nord, les administrations publiques deviennent proactives

**Dix façons pour les TI de favoriser le développement durable**

*Un service des TI peut aider de mille et une façons l'entreprise à devenir plus durable. Voici quelques exemples :*

1. Systèmes d'accès à distance permettant le télétravail
2. Systèmes de téléconférence réduisant la nécessité de se déplacer
3. Logiciels de gestion du parc automobile permettant de surveiller et de réduire la consommation (économies et rapports de conformité)
4. Logiciels de gestion de flux de travaux automatisant les processus et réduisant les temps d'exécution
5. Logiciels de gestion intelligente des livraisons réduisant les coûts de transport
6. Logiciels de gestion intelligente de l'énergie réduisant les coûts de l'éclairage et du chauffage des immeubles
7. Logiciels de gestion des documents incitant les employés à lire en ligne et à ne pas imprimer
8. Logiciels d'information de gestion centrés sur les indicateurs clés de performance sur la durabilité
9. Logiciels de surveillance de la production contrôlant les émissions de gaz à effet de serre à des fins de conformité et autres
10. Systèmes de gestion des télécommunications surveillant l'utilisation des appareils sans fil et signalant les cas de surutilisation





## *Il arrive souvent que la « toute nouvelle » application acquise par les informaticiens ne soit jamais déployée auprès des utilisateurs.*

et plusieurs ont adopté la norme d'élimination en toute sécurité définie dans la *Directive sur les déchets d'équipements électriques et électroniques de l'Union européenne*. « Il s'agit d'un programme judicieux et utile, qui garantit des sommes suffisantes pour la mise au rebut et le recyclage appropriés des déchets électroniques », explique Ron Babin.

Même si le logiciel n'est constitué que de codes, il stimule la consommation d'énergie liée à la demande de cycles de processeur et d'espace de stockage. Un nouveau système d'exploitation ou l'application dernier cri ne sont pas carbon neutres, et il faut tenir compte de leur impact global.

Il existe une autre façon efficace de réduire les coûts et l'impact environnemental : prolonger le cycle de vie du matériel. « Davantage d'organisations se disent qu'elles pourraient fixer à cinq ans plutôt que trois le renouvellement de l'équipement des TI par achat avec reprise », explique David Brassor, spécialiste en gestion, Architecture et stratégie technologiques chez Deloitte Canada.

### *Dotation en personnel*

Le maintien de l'organisation passe par des ressources humaines constamment disponibles. « Il faut que les bonnes personnes occupent les bons postes au bon moment et au bon endroit », affirme Rocky Dwyer, CMA, responsable de l'évaluation au ministère de la Défense nationale, à Ottawa. « Une entreprise durable sera capable, avec le temps, d'atteindre un tel niveau d'adaptation. »

Dans les services de TI, le départ à la retraite des baby-boomers provoque un déficit de connaissances qui sera difficile à combler. La dotation en personnel limite actuellement la croissance, ce qui compromet la durabilité de bien des services de TI, problème qui risque de s'aggraver dans les prochaines années.

Pour combler leurs futurs besoins en personnel, les organisations devront recruter en se démarquant de la concurrence grâce à l'attrait qu'exerce leur service des TI en tant que milieu de travail. La formation technique continue est l'un des avantages auxquels s'attendent les travailleurs des TI; il est aussi essentiel de pouvoir accueillir des personnes d'autres cultures, priorité habituelle dans le milieu des CMA.

Les jeunes travailleurs ont souvent une perception plus personnelle de leur milieu de travail que leurs prédécesseurs, et ils veulent s'y démarquer. Les entreprises qui font clairement connaître leurs objectifs et réalisations en durabilité jouissent d'un avantage à cet égard.

### *Recours à la technologie*

Dans la lutte pour le développement durable, l'une des principales armes est la virtualisation, un type de technologie qui permet à plusieurs programmes informatiques de partager les mêmes ressources matérielles (serveurs, espace disque). Cela permet aux organisations de répartir plus efficacement la capacité informatique, tout en réduisant la consommation et l'encombrement. La virtualisation intervient à divers niveaux :

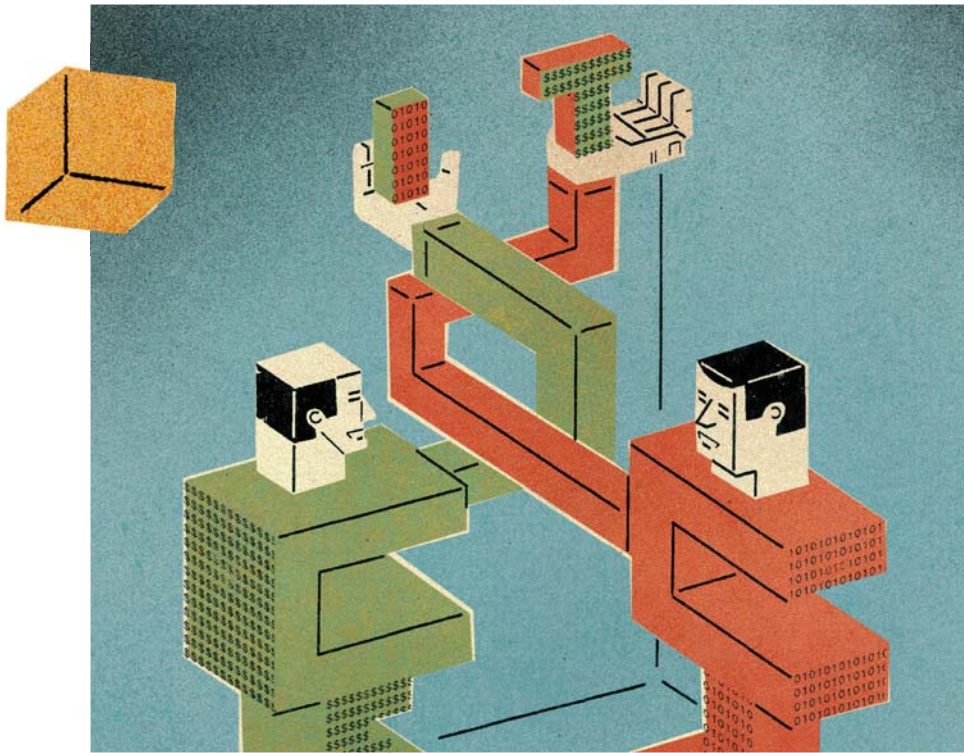
- La virtualisation des serveurs permet de regrouper les applications sur un plus petit nombre de serveurs écoénergétiques et de réduire la taille et l'impact environnemental des centres de données.
- La virtualisation du stockage permet d'accroître la capacité de stockage en fonction des besoins. La croissance n'oblige plus à mettre en place de la capacité supplémentaire.
- La virtualisation des postes de travail permet de déplacer le travail informatique des ordinateurs personnels vers des environnements de serveurs plus efficaces et dans lesquels les utilisateurs n'ont plus besoin de la puissance des plus récents PC, s'acquittant de leurs tâches au moyen d'appareils plus simples, moins chers et moins énergivores. On peut aussi prolonger la durée de vie des ordinateurs de bureau, car leur charge de calcul est allégée.

Une bonne stratégie de virtualisation conjugue les avantages de toutes ces variantes, réduisant la consommation d'énergie et l'encombrement tout en garantissant une croissance stable de la capacité des TI.

### *Externalisation*

Certaines fonctions de TI gagnent en efficacité à être gérées à l'externe, et l'infonuagique facilite grandement le recours à l'externalisation.





Par exemple, un centre de données peut n'exploiter qu'une seule application sur un système d'exploitation non standard ou dont les besoins d'espace sont saisonniers. On peut aisément externaliser de façon sélective des applications, de la capacité de stockage, des plates-formes entièrement équipées ou même du soutien. Aux services des TI de déterminer ce qu'ils font le mieux et d'externaliser le reste.

Cependant, dans une perspective globale de durabilité, les organisations doivent évaluer les sous-traitants avec autant de soin qu'elles le feraient pour tout autre fournisseur. Ainsi, l'entreprise peut décider d'éviter le fournisseur infonuagique dont les installations sont alimentées au charbon ou qui a des pratiques de travail inéquitables.

#### Réduction des déchets

La réduction des déchets à la source est le meilleur moyen de parvenir au développement durable, et dans bien des services des TI, les possibilités de le faire sont nombreuses.

Les utilisateurs d'ordinateurs de bureau disposent habituellement de beaucoup plus d'applications que ce dont ils ont besoin. Les centres de données sont souvent empêtrés par d'anciens systèmes et des serveurs hébergeant des applications peu utilisées, qui monopolisent les ressources. Et il arrive souvent que la dernière application acquise par les informaticiens ne soit jamais déployée auprès des utilisateurs parce qu'on avait mal évalué son impact sur les processus opérationnels.

Les entreprises doivent prendre en compte tout ce qui existe dans leur service des TI – logiciel, matériel, systèmes de communication, compétences du personnel –, puis déterminer et quantifier l'apport de chaque élément à l'organisation.

#### Le service des TI comme partenaire du développement durable

En développant ses pratiques durables, le service des TI acquiert des compétences essentielles lui permettant de participer, avec le reste de l'organisation, aux initiatives en matière de durabilité.

Dans certaines entreprises, surtout celles dont le service des TI répond directement aux besoins de clients externes, le partenariat devient stratégique. Dans d'autres cas, le service des TI joue un rôle purement opérationnel.

Dans les deux cas, il ne faut jamais percevoir la durabilité comme un simple enjeu de conformité, mais comme une occasion de faire progresser l'entreprise. Les pratiques de développement durable participent au succès des entreprises, car elles réduisent les coûts, motivent les employés, attirent les clients, atténuent les risques liés à la conformité et aux relations publiques, et contribuent surtout au développement durable de la collectivité environnante. Les TI peuvent aider l'entreprise à profiter de ces avantages. ■

**Jacob Stoller** est un auteur et chercheur établi à Toronto.

## Concordance des TI avec la mission de l'entreprise

*Dans une organisation axée sur la durabilité, un service des TI mal adapté à l'entreprise n'atteindra probablement pas ses objectifs. La concordance est une démarche continue qui exige un dialogue constant entre informaticiens et clients internes.*

*Les initiatives suivantes aident les entreprises à combler l'écart :*

- Adoption de normes de qualité comme celles d'ISO ou de Six Sigma qui traitent de la qualité des TI en termes non techniques
- Implantation d'un modèle de services partagés pour les TI selon lequel chaque section administrative est facturée à l'interne pour les prestations virtuelles du service des TI
- Affectation de représentants sectoriels au sein de l'organisation des TI pour assurer la médiation entre TI et unités opérationnelles
- Interfaces utilisateurs à la fine pointe permettant aux non-techniciens de concevoir les flux de travaux et autres processus opérationnels
- Planification d'architecture à long terme orientant les TI vers les besoins inhérents au secteur d'activité de l'entreprise

### LISTE DE CONTRÔLE DES POSSIBILITÉS D'AMÉLIORATION

#### Acquisition de matériel

— Prenez-vous en compte tout le cycle de vie du produit?

#### Dotation en personnel

— Que faire pour s'assurer que votre effectif sera suffisant dans deux ans?

#### Recours à la technologie

— Employez-vous les plus récentes technologies pour réduire l'empreinte de votre matériel?

#### Externalisation

— Des entreprises pourraient-elles accomplir certaines tâches de TI avec plus d'efficacité?

#### Réduction des déchets

— Quelles sont les meilleures possibilités d'en faire plus avec moins?



## Devriez-vous cliquer sur « Envoyer »? La nouvelle loi canadienne antipourriel démystifiée

Agissez maintenant pour éviter que votre société ne soit passible de lourdes sanctions.

Par **Bernice Karn**

**VOUS EST-IL ARRIVÉ D'ENVOYER DES** courriels pour informer d'éventuels clients des prochains séminaires qu'offrira votre organisation? Si oui, lisez ce qui suit; vous pourriez être visé par la nouvelle loi canadienne antipourriel.

Cette loi, censée entrer en vigueur cette année, vise à supprimer les pourriels et tentatives d'hameçonnage. Elle touchera la façon dont les CMA se servent du courriel pour communiquer avec leurs clients ou commercialiser leurs services.

Cette loi porte sur la télécommunication de messages textuels, sonores, vocaux ou visuels. Le concept clé ici est « message électronique commercial ». Un message électronique devient commercial lorsqu'il est raisonnable de supposer que son contenu, les coordonnées qu'il donne ou ses hyperliens encouragent la participation à une « activité commerciale ».

### Y a-t-il consentement?

Selon la nouvelle loi, on ne peut envoyer de messages électroniques commerciaux sans le consentement explicite ou tacite des destinataires.

Mais il y a des exceptions. Il est légal d'envoyer un tel message si l'expéditeur a « des liens familiaux ou personnels » avec le destinataire. Un message est aussi légal s'il s'agit d'une simple demande de renseignements au sujet d'une activité à

laquelle l'expéditeur participe avec le destinataire.

Il existe d'autres types de messages électroniques commerciaux qui n'exigent pas de consentement :

- les messages répondant à une demande de devis ou d'estimation pour la fourniture de biens ou services;
- les messages facilitant, complétant ou confirmant une opération commerciale déjà convenue;
- les messages donnant des renseignements en matière de garantie, rappel ou sécurité au sujet de biens ou services que le destinataire utilise ou a utilisés ou achetés;
- les messages donnant de l'information factuelle au sujet de l'utilisation en cours ou de l'achat, par le destinataire, de biens ou services offerts au titre d'un abonnement, d'une adhésion, d'un compte, d'un prêt ou d'une « relation semblable »;
- les messages donnant au destinataire de l'information factuelle au sujet d'un abonnement, d'une adhésion, d'un compte, d'un prêt ou d'une « relation semblable » en cours;

- les messages fournissant des renseignements liés au statut d'employé du destinataire ou à son régime de prestations;
- les messages au moyen desquels sont livrés des biens ou services que le destinataire a le droit de recevoir selon les modalités d'une opération antérieure.

#### Y a-t-il consentement tacite?

Voici des exemples de messages autorisés lorsqu'il y a « consentement tacite » :

- Les « relations d'affaires en cours » comprennent l'achat ou la location de biens ou services par un client dans les deux ans précédant la transmission du message.
- Les « relations privées en cours » découlent des activités d'un destinataire (donateur ou bénévole) pour un organisme de bienfaisance enregistré, un parti ou un candidat politiques dans les deux ans précédant l'envoi du message. Cette catégorie inclut les relations résultant de la participation du destinataire à un club, une association ou un organisme bénévole dans les deux ans précédant l'envoi du message.
- Le destinataire a fourni son adresse électronique et n'a pas indiqué qu'il ne veut recevoir aucun message commercial. Le message a un lien « avec l'exercice de ses fonctions, avec son entreprise commerciale ou dans le cadre de ses attributions au sein d'une telle entreprise ».

Si vous avez besoin du consentement et que vous prévoyez envoyer un courriel à cette fin, ne le faites pas. Pour la loi, de tels messages sont des « messages électroniques commerciaux ». Pour obtenir le consentement, envisagez d'autres moyens, comme demander aux personnes de s'inscrire à une liste d'envoi sur un site Web.

#### Conséquences de la non-conformité

Les personnes et sociétés qui ne se conforment pas à cette loi pourraient avoir une mauvaise surprise. Le CRTC

aura le pouvoir d'imposer de lourdes amendes (des « sanctions administratives pécuniaires ») qui pourraient être aussi élevées que 1 million de dollars pour les particuliers et 10 millions de dollars pour les personnes morales.

## La nouvelle loi vise à supprimer les pourriels et tentatives d'hameçonnage.

Cette nouvelle loi donne aussi au CRTC la capacité de soulever le voile de la personnalité juridique et d'engager la responsabilité des administrateurs, dirigeants et mandataires qui ont ordonné ou autorisé une violation ou qui y ont consenti ou participé, que la personne morale fasse ou non l'objet de procédures du CRTC. Le processus des sanctions suppose que les contrevenants sont coupables et ceux-ci recevront un « avis de violation » qui indiquera le montant de la sanction.

Les présumés contrevenants pourront contester le montant de la sanction ou expliquer leur point de vue. Mais d'autres problèmes peuvent se présenter.

Cette nouvelle loi contient aussi un droit privé d'action pour violation de la loi et de dispositions de la Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents

électroniques et la Loi sur la concurrence. Le droit privé d'action permet la réclamation de dommages-intérêts compensatoires en plus de sanctions pécuniaires.

#### Que pouvez-vous faire?

Si aucune exception ne s'applique et que le consentement ne peut être tacite, pensez à la façon dont vous obtiendrez le consentement des personnes visées. Voici deux suggestions :

- rédigez des lettres de mandat d'autorisation et de représentation destinées aux clients, contenant un libellé permettant ces types de messages électroniques commerciaux;
- évaluez vos campagnes de marketing par courriel; examinez si les destinataires ont donné leur consentement. Dans la négative, voyez si des exceptions à l'exigence d'obtenir le consentement ou une règle relative au consentement tacite s'appliquent. S'il n'existe aucune forme de consentement et qu'aucune exception ne s'applique, obtenez le consentement des destinataires maintenant de manière que vos campagnes de marketing puissent se poursuivre sans heurts. ■

*Bernice Karn est associée au sein du cabinet Cassels Brock & Blackwell LLP à Toronto. Elle exerce sa profession dans les domaines de la technologie, de la propriété intellectuelle et de la protection des renseignements personnels.*



**PADGETT**  
LES PROS DE LA PETITE ENTREPRISE

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

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

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

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

**Pour information appelez 1-800-665-4520, poste 223, ou visitez [www.smallbizpros.ca](http://www.smallbizpros.ca)**



# Watson pourrait-il devenir le meilleur ami du CMA?

## Les progrès de l'analytique pourraient aider les CMA à mieux travailler.

Plus qu'un simple gadget télévisuel, le Watson d'IBM pourrait devenir un puissant partenaire.

Par **Jacob Stoller**

### WATSON, L'ORDINATEUR QUI A EU LE

dessus sur les meilleurs joueurs humains du jeu-questionnaire *Jeopardy!*, cause un malaise dans les milieux professionnels. De fait, les membres de l'équipe IBM doivent s'abstenir d'appeler la version médicale de l'ordinateur « D<sup>r</sup> Watson », car cela pourrait inciter le public à penser que le système est conçu pour remplacer les médecins.

Mais la capacité de traitement de Watson pourrait-elle en faire un allié intéressant pour les CMA? C'est la question à laquelle nous avons tenté de répondre en laissant de côté ses prouesses télévisuelles pour examiner ses habiletés analytiques.

### Un lecteur naturel

Contrairement à Deep Blue, son prédécesseur chez IBM, Watson est très doué pour le langage naturel (humain). Il capte les

demandes verbales et y répond, et il consulte les mêmes sources que les humains, encyclopédies, atlas et manuels dans leur format d'origine.

Pour *Jeopardy!*, Watson avait accès à 200 millions de pages de données. Au grand émerveillement des téléspectateurs, il extrayait constamment la bonne réponse et appuyait sur le bouton en trois secondes.

Ce qui est spectaculaire, c'est que Watson est pratiquement capable de réfléchir. À l'aide d'une structure algorithmique (DeepQA), il peut répondre à des questions verbales en testant statistiquement de multiples possibilités et en les classant selon leur fiabilité. Watson « réfléchit » à chaque question, et il n'y a pas de réponses écrites d'avance.

« Watson apprend sur le tas, explique le D<sup>r</sup> Martin Kohn, responsable des sciences médicales, Systèmes de prestation de soins, à Recherche IBM. Il s'améliore avec le temps, comme il s'est amélioré en jouant à *Jeopardy!* » Sur les ondes, il a appris grâce aux mauvaises réponses des autres participants. Il apprend en effet plus rapidement et devient plus utile à mesure que s'accroît l'interaction.

### Plus de données, plus facilement

En coulisse, les gens d'IBM décrivent Watson comme « un système optimisé pour le travail et conçu pour les opérations analytiques complexes ». Pour créer une version de comptabilité de management, on

pourrait remplacer les sources de connaissances générales utilisées pour *Jeopardy!* par des manuels de comptabilité, des revues spécialisées en finance, des rapports annuels, des blogues et des sites Web de nouvelles, sans oublier toutes les bases de données d'une entreprise : données financières, de RH, de fabrication, de service client et même systèmes de courriel.

Dans une optique de comptabilité de management, Watson serait exploité avec d'autres programmes, et ces capacités conjuguées seraient familières aux CMA qui font usage d'outils analytiques évolués. Le véritable progrès dans ce cas serait la relative facilité avec laquelle ces capacités seraient appliquées à des situations complexes.

« Dans le domaine de la finance, l'un des gros défis tient aux nombreuses données qui proviennent de sources différentes », dit Delbert Krause, responsable d'unité fonctionnelle, Finance, à IBM Canada. De sorte que les analystes consacrent le plus clair de leur temps à formuler des requêtes, concevoir des feuilles de calcul et mettre en forme des rapports. « En principe, un outil comme Watson devrait pouvoir faire tout ce travail pour vous », poursuit-il.

Mais il ne s'agit pas uniquement de gagner du temps. En se libérant des tâches et contraintes liées au traitement des données, les analystes pourraient poser plus de questions et, donc, produire des rapports plus valables.



Par exemple, au lieu de concevoir une requête, l'analyste pourrait demander au système d'examiner les chiffres de ventes d'une gamme de produits. S'il y a un écart considérable entre les résultats réels et prévus, l'analyste peut essayer

Selon elle, « l'un des aspects clés est l'aptitude à anticiper le changement de comportement du marché. En examinant les données, on discerne les tendances, et en extrapolant, on peut corriger ce qui ne fonctionne pas ».

permet ensuite de se demander comment en tirer le maximum. »

Elle cite deux exemples : reconnaître et reproduire les relations clients profitables et discerner les îlots d'efficacité. « Ce qu'on recherche, ce sont des pratiques exemplaires, affirme M<sup>me</sup> Pierce. On examine tout pour trouver des possibilités d'analyse comparative. »

## Contrairement à Deep Blue, Watson est très doué pour le langage naturel (humain). Il est pratiquement capable de réfléchir.

### Watson, CMA?

Tout compte fait, la valeur des systèmes analytiques est de permettre aux humains de consacrer moins de temps à la production de rapports et davantage à l'amélioration de l'entreprise.

« Je ne crois pas qu'un système comme Watson puisse déterminer avec certitude pourquoi quelque chose fonctionne bien, poursuit Janet Pierce. Mais il peut signaler les possibilités, en soulignant très rapidement les tâches auxquelles les humains peuvent consacrer leur temps le plus efficacement. »

Un système comme Watson pourrait-il devenir CMA? C'est peu probable, explique M<sup>me</sup> Pierce : « Watson est incapable de décoder le langage corporel de personnes réunies autour d'une table, ni d'établir des relations, de sorte qu'il ne ferait pas long feu dans les Programmes professionnels. » ■

d'en découvrir la raison en demandant l'affichage d'autres mois où les chiffres ont été semblables. « On pourrait même commencer à poser des questions sur l'économie en fonction d'indicateurs précis – par exemple, l'IPC, le prix du carburant ou autre chose du genre », explique Delbert Krause.

### De l'analyse à l'anticipation

Pour sa part, Janet Pierce, vice-présidente des Programmes professionnels de CMA Ontario, considère que les CMA utilisent davantage les outils analytiques pour analyser le passé, mais aussi pour aider les décideurs à réagir au changement.

Grâce aux capacités d'interrogation accrues des systèmes comme Watson, ce type de requête pourrait comporter des paramètres souvent négligés : plaintes des clients, renseignements externes provenant des médias d'information, sites Web, blogues et même commentaires sur Twitter, Facebook et autres médias sociaux.

L'une des plus belles applications consiste à utiliser cette ressource pour établir des pratiques commerciales supérieures et plus rentables. « Bien des gens ont tendance à ne voir que la question du risque ou ce qui ne fonctionne pas, explique Janet Pierce. Or, l'analytique peut aussi révéler ce qui fonctionne bien, ce qui

.....  
**Jacob Stoller** est un rédacteur et chercheur établi à Toronto.

# Combattre la famine

## Carol Miles, CMA, et la lutte contre la faim dans le monde

Par **Jaclyn Law**

### LORSQUE CAROL MILES A ENTREPRIS SES ÉTUDES

de CMA en 1983, elle ne se doutait pas que sa future carrière allait lui faire utiliser son passeport aussi souvent. Elle évoluait déjà dans le secteur du transport international, mais elle ne s'attendait pas à travailler à l'extérieur de l'Amérique du Nord.

Tout cela a changé lorsqu'elle est devenue directrice financière à la Banque canadienne de grains en 1990. La mission de ce partenariat sans but lucratif d'Églises et d'organismes religieux canadiens est de lutter contre la faim dans le monde. La Banque collabore avec des agriculteurs canadiens et des groupes d'outre-mer pour fournir de la nourriture dans des pays durement éprouvés : Éthiopie, Zimbabwe, Zambie, Pakistan et Ouganda.

« À titre de CMA, je peux travailler avec des gens de situations économiques très diverses », explique la directrice, qui gère un budget annuel de 36 millions de dollars. Chaque année, elle passe jusqu'à huit semaines à examiner sur place les rapports et les systèmes de partenaires étrangers.

La gestion du risque constitue un élément crucial de son travail. « Nous procédons à d'importants virements de fonds dans des banques qui n'ont pas les mêmes normes de sécurité que les banques nord-américaines, explique-t-elle. Nous traitons parfois avec des partenaires, des organismes et des fournisseurs pour la première fois, et leur envoyons des millions de dollars. Il faut connaître les divers instruments du marché afin de gérer le risque. »

Il est également bon de savoir gérer les relations. M<sup>me</sup> Miles considère que son parcours de CMA lui apporte une puissante combinaison de compétences et d'aptitudes sur ce plan. « Au Sri Lanka comme au Pakistan, les gens sont étonnés de constater à quel point les CMA qui leur rendent visite sont affables. » ■

Jaclyn Law est une rédactrice indépendante de Toronto.

**Employeur :** Banque canadienne de grains

**Rôle :** Directrice financière

**Conseil le plus précieux :**

« Soyez gentil, soyez juste. Ces valeurs sont respectées partout, ainsi que les personnes qui les mettent en pratique. »

**Site Web :**

[www.foodgrainsbank.ca](http://www.foodgrainsbank.ca)



Photo prise à Kandy, au Sri Lanka



# LIBÉREZ-VOUS DES CONTRAINTES DU PAPIER!

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

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

Pour en savoir plus, appelez au 1-800-263-8716, poste 3405.  
[www.fujitsu.ca/numeriseurs](http://www.fujitsu.ca/numeriseurs)

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



**PRODUCTION**  
jusqu'à 135 ppm



**SERVICE**  
jusqu'à 60 ppm



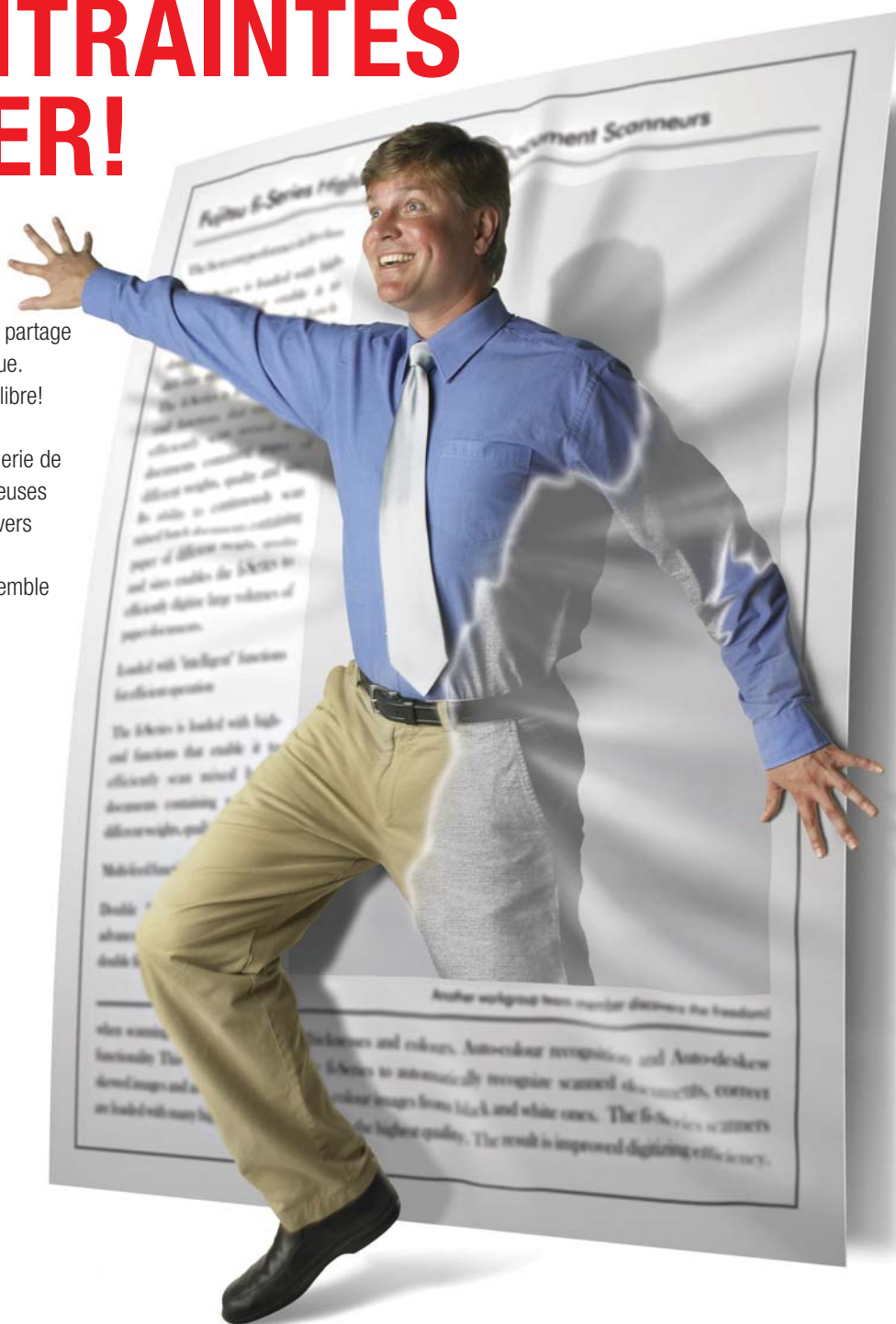
**GROUPE DE TRAVAIL**  
jusqu'à 40 ppm



**RÉSEAU**  
jusqu'à 25 ppm



**SCANSNAP**  
pour Windows et Mac



**FUJITSU**

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

– Mireille Baron  
Cliente satisfaite depuis 2003

Programme d'assurance recommandé par



**Comptables  
en management  
accrédités**

### Des soumissions qui font jaser.

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

VOUS POURRIEZ  
**GAGNER 1 DES 2**  
VOITURES  
MINI COOPER

OU 30 000 \$  
COMPTANT!

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

Lundi au vendredi, de 8 h à 20 h.

Samedi, de 9 h à 16 h.



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

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

\*Aucun achat requis. Le concours se termine le 13 janvier 2012. Chaque gagnant a le choix de son prix, entre une MINI Cooper Classique 2011 (incluant les taxes applicables et les frais de transport et de préparation) d'une valeur totale de 28 500 \$, ou un montant d'argent de 30 000 \$ canadien. Les chances de gagner dépendent du nombre d'inscriptions admissibles reçues. Le gagnant devra répondre à une question d'habileté mathématique. Concours organisé conjointement avec Primum compagnie d'assurance. Peuvent y participer les membres ou employés et autres personnes admissibles appartenant à tous les groupes employeurs ou de professionnels et diplômés qui ont conclu un protocole d'entente avec les organisateurs et qui, par conséquent, bénéficient d'un tarif de groupe. Le règlement complet du concours, y compris les critères d'admissibilité, est accessible sur le site [www.melochemonnex.com](http://www.melochemonnex.com). Le prix peut différer de l'image montrée. MINI Cooper est une marque de commerce de BMW AG utilisée sous licence qui n'est pas associée à cette promotion et ne la commande d'aucune façon.

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