

SEPTEMBRE-OCTOBRE 2013

Bouger : le nouveau mot d'ordre
Calendrier des activités de l'automne
Socialiser pour valoriser sa carrière
L'heure juste sur l'impartition



S'ouvrir sur le monde

Enrichir sa carrière d'une
expérience internationale

Cinq CMA globe-trotteurs énoncent
les règles de conduite



Comptables
en management
accrédités^{MC}

Financière 
Sun Life

Il est maintenant plus facile de profiter des nouveaux taux moins élevés de notre assurance-vie temporaire

Vous achetez une nouvelle maison? Votre situation personnelle a changé; vous vous êtes marié ou vous attendez un bébé? L'assurance-vie temporaire offerte par CMA Canada, à des taux maintenant encore plus abordables, est peut-être la solution qu'il vous faut.

Il suffit maintenant d'un clic pour présenter une demande.

Il est facile de demander l'assurance.

- 1 Visitez le www.sunlife.ca/cmaavantages
- 2 Cliquez sur «Demander l'assurance maintenant» dans la barre de menus
- 3 Sélectionnez la demande d'assurance-vie temporaire en ligne
- 4 Remplissez le formulaire en ligne

Grâce à la nouvelle demande d'assurance en ligne, vous pouvez immédiatement :

- voir l'incidence de nos nouveaux taux de groupe moins élevés (inférieurs de 5 % à ceux de l'an dernier) sur le coût de votre prime mensuelle.
- constater combien il est peu coûteux d'obtenir une couverture supplémentaire pour votre conjoint et les personnes à votre charge.
- gagner du temps grâce à notre demande d'assurance rapide et facile.

N'attendez plus. Visitez le www.sunlife.ca/cmaavantages et présentez une demande dès aujourd'hui!





L'ICCA et CMA Canada se sont unis le 1^{er} janvier 2013 pour créer Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), l'organisation nationale chargée de soutenir l'unification de la profession comptable canadienne sous la bannière CPA.

COMPTABLES PROFESSIONNELS AGRÉÉS DU CANADA

277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2
(800) 268-3793
www.cpacanada.ca

RÉDACTRICE EN CHEF

Mara Gulens
416 204-3951 mgulens@cpacanada.ca

ASSISTANTE D'ÉDITION

Kim Pittaway

RÉVISEUR

R. Franklin Carter

CONCEPTION GRAPHIQUE ET PRODUCTION

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

SERVICES DE TRADUCTION

Michelle Gosselin, Richard St-Pierre, Ruth Samson,
Geneviève Tremblay

MARKETING ET COMMUNICATIONS

Cindy Ruocco

COLLABORATEURS

Gabrielle Bauer, Anne Bokma, Patrick Buckley,
Jennifer Dawson, Jane Langille, Jaclyn Law, John Lorinc,
Diane Peters, Marshall Pyatt, Jacob Stoller

CHARGÉS DE COMPTE

Online Magazine Marketing
118 Dairy Dr., Toronto (Ontario) M1L 0E9
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 Branka Mikán, par téléphone au 905 949-3110 ou par courriel à bmikan@cpacanada.ca.

CMA magazine est publié six fois l'an par l'organisation Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada). Les articles et les annonces publicitaires publiés ne reflètent pas nécessairement les opinions de CPA Canada.

© Comptables professionnels agréés du Canada, 2013. 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 Comptables professionnels agréés 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

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

EXEMPLAIRES NON LIVRÉS

Postes Canada : retourner les exemplaires non livrés à CMA magazine
277, rue Wellington Ouest, Toronto (Ontario) M5V 3H2

CPA Canada ou ses sociétés ou l'Ordre affiliés ne commanditent pas et ne recommandent pas forcément les produits et services présentés dans CMA magazine. Pour obtenir plus de renseignements sur ces produits et services, veuillez communiquer directement avec les annonceurs.

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

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



Vous êtes bien assis? Eh bien! *CMA magazine* vous invite à vous lever!

Cet été, j'ai passé un temps fou à faire la navette entre des camps d'été. Or, si ces heures derrière le volant nous mettent au supplice, nous trouvons normal de passer plus de temps assis à l'ordinateur que dans notre lit (une statistique avérée).

Où est le problème?

Au cours de la dernière année, beaucoup d'études ont signalé les risques liés à notre style de vie sédentaire. On dit que « la sédentarité est le mal du 21^e siècle », mais c'est une habitude qu'il est difficile de combattre. « Bouger, le nouveau mot d'ordre » de **Jane Langille** (p. 14) est à lire et à mettre en pratique. Nous espérons que cet article vous incitera à bouger durant le Mois national de la santé au travail en octobre. (Voir <http://healthyworkplacemonth.ca/fr/>)

L'article « Sur la scène internationale » (p. 25) de **Jennifer Dawson** aborde le développement personnel sous un autre angle et démontre l'importance d'acquérir une expérience professionnelle outre-frontière. Ce que confirme une récente étude de Robert Half, selon laquelle l'expérience internationale serait une exigence de plus en plus recherchée chez les comptables dans le village planétaire plus interconnecté que jamais. (Voir <http://bit.ly/12PrwTm>)

Avez-vous ce qu'il faut?

Dans « Affectations à l'étranger » (p. 30), Jennifer Dawson s'entretient avec cinq CMA qui, collectivement, ont travaillé sur tous les continents, sauf l'Antarctique. Leurs souvenirs pourraient aiguïser votre goût du voyage.

Enfin, nous travaillons d'arrache-pied à la production du dernier numéro de *CMA magazine* qui sera publié en novembre-décembre 2013. Le magazine vous inspire quelques derniers souvenirs ou réflexions? N'hésitez pas à nous en faire part à lettres.redaction@cma-canada.org.

Nous vous invitons aussi à nous transmettre vos suggestions pour le nouveau magazine de la profession de CPA unifiée, qui sera lancé en janvier 2014.

Bonne lecture!

Mara Gulens
Rédactrice en chef
mgulens@cpacanada.ca
Twitter : @CMAmagazine



Qu'est-ce qui vous distingue? Découvrez votre marque personnelle.

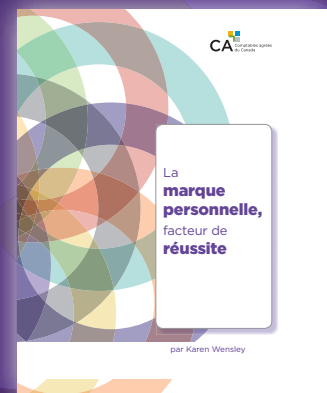


La marque personnelle, facteur de réussite

Que vous soyez au début d'une nouvelle carrière, sur votre lancée ou prêt à relever un nouveau défi, *La marque personnelle, facteur de réussite* vous aidera à canaliser vos forces et à établir clairement votre parcours professionnel.

L'ouvrage présente une démarche en huit étapes et comporte des exemples réels ainsi que des feuilles de travail qui vous aideront à gérer votre marque personnelle et à accroître votre visibilité.

Pour de plus amples informations
ou pour commander, visitez :
boutiqueCA.ca/marquepersonnelle



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA



14



37



LinkedIn



Facebook



SlideShare



Twitter



YouTube



LinkedIn



34 Facebook



Twitter



SlideShare

Table des matières

SEPTEMBRE-OCTOBRE 2013

ARTICLES DE FOND

14 BOUGER, LE NOUVEAU MOT D'ORDRE
Pour créer un milieu de travail sain. *Par Jane Langille*

20 CALENDRIER DES ACTIVITÉS Tirez parti des activités de FCPP qui restent en 2013. *Compilation de Jennifer Dawson*

24 S'OUVRIRE SUR LE MONDE

25 Sur la scène internationale Ce qu'il faut savoir sur le travail à l'étranger. *Par Jennifer Dawson*

28 Une question de culture Les conseils d'un CMA canadien sur les relations d'affaires en Asie. *Par Marshall Pyatt, CMA*

30 Affectations à l'étranger Cinq CMA globe-trotteurs énoncent les règles de conduite du commerce international. *Par Jennifer Dawson*

32 Élargissez vos horizons Approfondissez votre connaissance du monde. *Par Anne Bokma*

34 SOCIALISEZ! Plongez dans l'univers en plein essor des médias sociaux. *Par Diane Peters*

37 UN REMPART ÉCOLOGIQUE Comptabiliser les risques environnementaux : bilan et perspectives. *Par John Lorinc*

RUBRIQUES

6 RÉACTIONS

8 DIGNE DE MENTION

CHRONIQUES

13 ENTRETIEN
Avec l'économiste Rufus Pollock

40 TECHNOLOGIES
L'heure juste sur l'impartition des TI

42 EN VEDETTE
Un agent de changement

Changer de vitesse

Le retour des couleurs flamboyantes de l'automne ouvre une période d'innovation et de créativité. Nous laissons derrière nous l'horaire d'été et appuyons sur l'accélérateur pour regagner notre vitesse de croisière en vue de l'année qui vient. Quels changements pourriez-vous apporter dans votre façon de faire au travail? Comment pourriez-vous en tirer profit au maximum?

Je suis CPA (auparavant CA) et je viens de recevoir mon premier numéro de *CMA magazine*. Bravo! Le contenu est attrayant, agréable à lire et pertinent. Et j'oserais dire qu'il est aussi plutôt divertissant.

— Marilyn Osborne, CPA, CA
Toronto (Ontario)

Pourquoi ne pas publier *CMA magazine* seulement en ligne pour en réduire les coûts et l'empreinte écologique? À la parution des numéros, il suffirait d'envoyer aux membres un courriel comportant un hyperlien.

— Ron Simmons, CMA
Victoria (Colombie-Britannique)



Sur Twitter

Félicitations pour ce numéro de *CMA magazine* (juillet-août 2013). J'ai pris tellement de plaisir à le lire que je l'ai dévoré! #enjoyedit
— @K_macd11

Le numéro était excellent, surtout l'article sur le lancement d'une entreprise. Tout à fait d'actualité.
— @becomeacma

Célébrons 87 années d'existence

C'est avec le numéro de novembre-décembre 2013 que prendra fin la belle histoire de *CMA magazine*. Qu'est-ce que la comptabilité de management a représenté pour vous? Quels horizons vous ouvre-t-elle?

Ne manquez pas notre numéro spécial de collection, couvrant près d'un siècle d'anecdotes, d'images et de souvenirs. Nous soulignerons les faits saillants qui ont marqué les annales de CMA Canada, nous ouvrirons une fenêtre sur l'avenir de la profession et nous nous projeterons dans le temps en nous demandant quelle pourrait être la réalité du secteur en 2063.

Votre opinion, s.v.p. Qu'est-ce qui n'a pas changé depuis vos débuts comme CMA?

- a) Les outils dont j'ai besoin pour accomplir mon travail
- b) La vision de mon travail quotidien
- c) Les conseils qui m'ont incité à entreprendre cette carrière

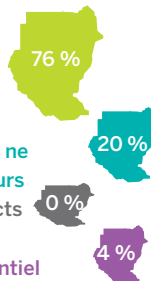
Répondez en ligne à www.cmamagazine.ca



Expérience internationale

Vous avez dit que les principaux avantages du travail à l'étranger sont :

- a) Acquérir une expérience de travail et de vie dans un nouvel endroit **76 %**
- b) Trouver des occasions qui ne sont pas accessibles ailleurs **20 %**
- c) Établir de précieux contacts **0 %**
- d) Revenir au pays avec un curriculum vitæ concurrentiel **4 %**



Pour en savoir plus sur le sujet, voir la page 24.

Voici vos commentaires :

- « Le travail à l'étranger ouvre les horizons... il offre de précieux enseignements sur la diversité. On réalise tout ce qu'on a encore à apprendre. »
- « L'expérience outre-frontières n'est pas très prisée, sauf dans les grandes agglomérations. »
- « J'ai travaillé six ans à l'étranger. Mon CV était impressionnant, mais les employeurs d'ici exigeaient malgré tout une expérience locale. »
- « Aujourd'hui, le monde est un village global; une vaste expérience élargit donc les perspectives. »

Vos lettres à la rédaction sont les bienvenues.

Courriel : lettres.redaction@cma-canada.org ou [www.twitter.com/cmamagazine](https://twitter.com/cmamagazine)
Groupe LinkedIn : **Certified Management Accountants of Canada**

Les lettres peuvent être modifiées par souci de clarté et de concision.

DONNEZ NOTRE NOUVEAU NUMÉRO À VOS CLIENTS.



Accueillez la nouvelle génération de Simple Comptable : Sage 50 est arrivée.

Vos clients comptent sur vous pour les guider. Nous pouvons vous aider à être de bon conseil. Recommandez Sage 50 (anciennement Simple Comptable) et Sage ERP 300 (anciennement Sage ERP Accpac). Ces solutions d'affaires clé en main sont encore meilleures. Elles offrent à vos clients la transparence nécessaire qui permet de prendre les bonnes décisions et ainsi mieux gérer les processus d'affaires. Vous avez des questions? Vous avez notre numéro.

» Obtenez gratuitement le guide « Comment aider vos clients » de Sage 50 et notre gamme complète de solutions de gestion sur sageaujourd'hui.ca/comptabilie

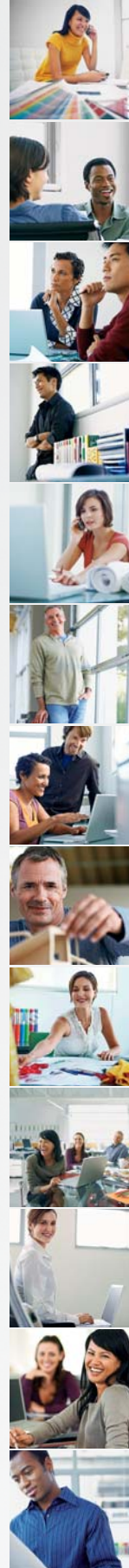
© 2013 Sage Software, Inc. et entités affiliées. Tous droits réservés.



Sage 50 • Sage 100 • Sage 300 • Sage 500 • Sage ERP X3

Sage contribue au succès des petites et des grandes entreprises.

sage



Des nouvelles et des chiffres



DURABILITÉ

Rendre à la planète une partie de ce qu'elle nous a donné

Les entreprises du monde entier doivent revoir leur relation unilatérale avec la nature.

C'est le message clairement exprimé dans un numéro spécial du bulletin électronique du comité Professional Accountants in Business publié en juin par l'IFAC.

Pour réduire les risques financiers associés à l'épuisement des ressources naturelles et aux changements climatiques et tirer le meilleur parti des occasions d'amélioration, les entreprises doivent mesurer et évaluer le capital naturel dans leurs modèles d'affaires afin de cerner les coûts et avantages qui échappent habituellement aux analyses financières classiques.

Les entreprises de production et de transformation primaire, notamment dans le secteur des combustibles fossiles, présentent les plus grands risques pour le capital naturel.

Le bulletin regorge de ressources en ligne utiles. Pour en savoir plus sur les données disponibles, le rôle des comptables, les outils décisionnels et des exemples novateurs : <http://bit.ly/16UkYAL>

FEMMES AU TRAVAIL

Davantage de femmes aux postes de direction? Les opinions divergent

Cadres dirigeants en faveur



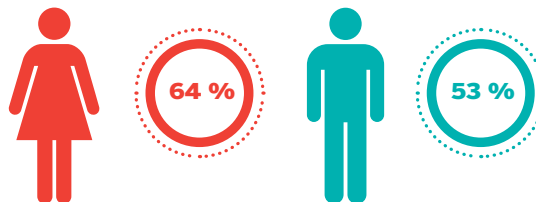
Cadres supérieurs en faveur



Cadres intermédiaires en faveur



Cadres inférieurs en faveur



Source : Le Conference Board du Canada, *Women in Leadership: Perceptions and Priorities for Change*, mai 2013.

TECHNOS

Les effets de la Loi canadienne antipourriel

Pourriel, les communications électroniques non sollicitées, ont un nouvel ennemi : le gouvernement canadien. Il a adopté une loi sévère qui n'est pas encore en vigueur, mais pourrait avoir une incidence sur toute entreprise qui fait du marketing électronique, à l'interne ou par l'entremise de tiers.

Selon le cabinet d'avocats Pallett Valo de Mississauga (Ontario), en vertu de la nouvelle loi, l'expéditeur devra obtenir le consentement du destinataire avant d'envoyer presque tout message électronique commercial – marketing, infolettres et autres communications courantes. Les organismes sans but lucratif et les entreprises de toute taille seront touchés. Le cabinet recommande de faire le point quant à vos méthodes de communication électronique.

La nouvelle réglementation entrera en vigueur au début de 2014. Pour en savoir plus : <http://combattrelepourriel.gc.ca/eic/site/030.nsf/fra/accueil>.



LES CMA DANS L'ACTUALITÉ

Une équipe d'étudiants remporte le premier prix

Aristotle Solomon, membre de CMA Ontario, est un gagnant.

Avec trois autres étudiants du programme Morning MBA de la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, il a remporté le premier prix – et sa part du 100 000 \$ – du « Défi Manuvie : Les portes de l'Asie ».

Le concours invitait les étudiants de divers cycles fréquentant une école de commerce canadienne à élaborer un plan d'affaires pour l'expansion d'une PME canadienne en Asie. L'équipe d'Aristotle Solomon a conçu un plan de stockage d'énergie solaire dans les collectivités pour répondre au problème énergétique urgent du Japon.

« Notre projet a gagné parce qu'il offrait une proposition de valeur convaincante pour une PME canadienne souhaitant pénétrer le marché japonais, observe-t-il. Nous sommes parvenus à quantifier et à bien formuler cette proposition, pour le client et pour l'entreprise. »

Aristotle Solomon obtiendra son diplôme du programme à temps partiel de la Rotman en 2015.

PERSPECTIVE MONDE

Marchés émergents : À vos marques, prêt, croissez

Hauts dirigeants financiers qui prévoient une expansion de l'économie de leur pays cette année :



Brésil



Chine



Mexique



Inde



Source : Étude *Global Business and Spending Monitor* d'American Express/CFO Research, juin 2013.



HAUTE DIRECTION

Des changements à la direction qui coûtent cher

En 2012, 21 des 100 plus grandes entreprises canadiennes ont changé de patron.

Selon une étude sur la rémunération des PDG publiée par le *Globe and Mail Report on Business* en mai 2013, cette tendance serait particulièrement marquée dans le secteur des ressources naturelles.

Les sommes versées pour rompre les liens avec les anciens PDG et leur trouver des remplaçants atteignent des millions.

Ainsi, la Société aurifère Barrick a payé 12 M\$ US à son ancien PDG Aaron Regent, y compris une indemnité de départ de 11 M\$ US, et 11 M\$ CA au nouveau venu Jamie Sokalsky.

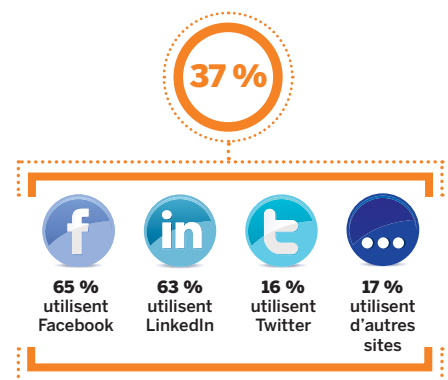
Thomas Glocer, PDG de Thomson Reuters Corp., a reçu 19,9 M\$ US en 2012, tandis que son remplaçant James Smith obtient 18,8 M\$ CA – dont des attributions à base d'actions et d'options.

Rapport intégral : <http://bit.ly/12eJrF1>

RESSOURCES HUMAINES

Médias sociaux : le nouvel outil d'embauche?

37 % des employeurs utilisent les réseaux sociaux pour recruter des candidats



Source : Sondage de Harris Interactive pour CareerBuilder mené auprès de 2303 professionnels en ressources humaines aux États-Unis, avril 2012.

LA COMPTABILITÉ DANS LE MONDE

Les fusions, pas seulement au Canada

Des organisations comptables du monde entier envisagent d'unir leurs forces, quelquefois au-delà de leurs frontières.

Le New Zealand Institute of Chartered Accountants et l'Institute of Chartered Accountants Australia ont entamé une démarche d'unification sur laquelle voteront leurs membres à la fin de 2013.

Trois des plus grandes organisations professionnelles britanniques – ICAEW, CIMA et CIPFA – avaient envisagé la possibilité de se regrouper en 2004, sans pouvoir trouver un terrain d'entente. Toutefois, les pourparlers pourraient reprendre. Selon un sondage publié en juin 2013 par le magazine comptable britannique *Accountancy Age*, 65 % des 119 répondants seraient en faveur d'une fusion entre les instituts comptables du Royaume-Uni.

COMPTE RENDU DE LIVRE

Les relations, la clé du succès

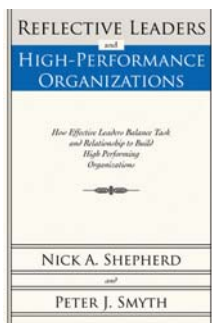
Les équipes nord-américaines obtiennent d'excellents résultats dans l'exécution des tâches, mais des enquêtes révèlent qu'elles ont beaucoup moins de succès dans les relations humaines. Ce déséquilibre rend les entreprises moins efficaces et moins prospères, avancent Nick Shepherd et Peter Smyth dans *Reflective Leaders and High-Performance Organizations: How Effective Leaders Balance Task and Relationship to Build High Performing Organizations*.

Les leaders avisés bâtissent des équipes performantes en intégrant des objectifs relationnels à chaque étape du cheminement des équipes. Au premier stade, le leader posera des questions qui prennent appui sur les points communs entre les membres et reconnaissent la présence de chacun. D'autres étapes suivront : délibération, amalgamation, consolidation, récapitulation et évaluation.

Au stade de l'amalgamation, on réalise les objectifs liés aux tâches en surmontant tout obstacle réel ou perçu qui freine l'équipe; l'atteinte des objectifs relationnels se fait en manifestant de l'empathie et du respect envers chaque membre de l'équipe. Chaque stade est ainsi mis en lumière.

Reflective Leaders and High-Performance Organizations se termine par des exemples détaillés qui illustrent les résultats positifs obtenus grâce aux méthodes des auteurs : employés satisfaits, excellentes relations avec la clientèle et amélioration de la planification et de la gestion du changement.

Auteurs : **Nick A. Shepherd** et **Peter J. Smyth**
Éditeur : **iUniverse Inc.**
Critique : **Patrick Buckley**, CMA, Ph. D.



COMPTE RENDU DE LIVRE

Vous aimez-ils vraiment?

Dans *Likeable Business*, Dave Kerpen, PDG de Likeable Media, société de marketing spécialisée dans les médias sociaux, décrit les objectifs que devraient viser les organisations dans l'univers des médias sociaux : écouter mieux, raconter mieux, être authentique, être transparent, avoir l'esprit d'équipe, être réceptif, savoir s'adapter, être passionné, surprendre et enchainer, être simple et être reconnaissant.

Les images et les vidéos font parler d'elles; les récits d'employés enthousiastes ou de clients satisfaits humanisent la communication. Les meilleures histoires s'étoffent grâce aux interactions entre clients et employés, et se répandent rapidement sur le Web.

On constate que des conversations franches fondées sur l'authenticité favorisent une plus grande confiance et une augmentation des ventes. Les utilisateurs des médias sociaux veulent savoir qui est à l'origine des produits et services qu'on leur offre, précise Dave Kerpen. Ils recherchent des personnes sincères qui projettent la même image dans leur vie personnelle et professionnelle. Auteur : **Dave Kerpen** Éditeur : **McGraw-Hill** Critique : **Patrick Buckley**, CMA, Ph. D.

SAGESSE AUTOUR DE LA MACHINE À CAFÉ

Au menu : la nutrition au travail

Soixante-cinq pour cent des milieux de travail offrent des programmes de nutrition et des choix alimentaires sains, mais seulement 41 % mesurent le succès de ces initiatives.

Voici d'autres faits saillants de l'enquête du Conference Board du Canada publiée en mai 2013 :

- Les entreprises privées sont plus portées à proposer des programmes de nutrition et à en mesurer le succès que les organismes publics.
- La plupart des programmes de nutrition ne datent pas de plus de cinq ans.
- La plupart des programmes coûtent 5 000 \$ par an; leur coût varie entre 0 \$ et 50 000 \$.
- Les programmes intéressants, amusants, qui favorisent un climat de camaraderie, mobilisent davantage les employés.

Rapport intégral : <http://bit.ly/1dS9hhF>

COMPTE RENDU DE LIVRE

Le jeu au bureau

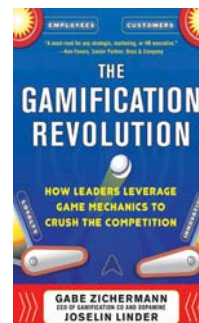
Le mode multitâche et la surabondance d'information ont réduit notre période d'attention. Conséquemment, beaucoup d'employés accordent la priorité aux activités à caractère ludique, affirment Gabe Zichermann et Joselin Linder dans *The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition*.

L'ouvrage aborde notamment la stimulation de la pensée innovatrice. Selon les auteurs, les jeux de compétition qui sollicitent les suggestions des employés favorisent des idées plus novatrices. Le recours aux médias sociaux favorise aussi une rétroaction et un réseautage immédiats. Les mises en situation peuvent également susciter des idées nouvelles; les joueurs sont progressivement amenés, par une série de questions rapides, à interagir dans des situations complexes. Une distraction comme le baby-foot, en apparence un simple jeu, peut inciter à trouver des idées originales tout en aidant à refaire le plein d'énergie, à se recentrer et à nouer des liens.

The Gamification Revolution s'intéresse à d'autres domaines où les jeux améliorent la santé organisationnelle. Les jeux sont un outil de marketing nécessaire parce qu'ils aident les entreprises à se démarquer parmi les innombrables promotions et à garder les mêmes clients pendant des années.

Enfin, les jeux peuvent servir à améliorer l'établissement de stratégies, la motivation des employés, la réorganisation, le recrutement et la formation.

Auteurs : **Gabe Zichermann** et **Joselin Linder**
Éditeur : **McGraw-Hill**
Critique : **Patrick Buckley**, CMA, Ph. D.



UNIFICATION

Un peu plus haut, un peu plus loin

La promotion du titre de comptable professionnel agréé (CPA) démarrera en force par le lancement, le 17 septembre, d'une campagne de publicité nationale.

« En jouant avec le terme « pro », la publicité décrira les attributs du titre de CPA et fera valoir les vastes compétences commerciales des CPA, y compris, sans s'y limiter, la comptabilité », précise Kevin Dancey, président et chef de la direction de CPA Canada.

La campagne est l'œuvre d'un groupe de travail constitué de spécialistes du marketing et des communications issus des organisations comptables d'origine. L'agence torontoise One Advertising et sa partenaire montréalaise Réservoir ont fourni l'orientation stratégique et le savoir-faire créatif.

Des groupes de consultation composés de membres et de gens d'affaires se sont réunis à St. John's, Montréal, Toronto et Vancouver pour raffiner la stratégie publicitaire. « D'après les membres, la campagne est amusante et communique efficacement la valeur ajoutée qu'apportent les CPA », affirme Heather Whyte, vice-présidente, Communications stratégiques, valorisation de la marque et affaires publiques, CPA Canada.

Pour caractériser l'image du CPA véhiculée dans la campagne,

les participants ont utilisé les qualificatifs « aguerri, compétitif, confiant, dynamique, “la crème de la crème”, gagnant, “dans le coup” et branché ». On estime que la campagne lancera efficacement la marque CPA et commencera à concrétiser la vision de la profession CPA.

Bâtir la notoriété de la marque

« L'engagement à valoriser la marque CPA est énoncé dans notre cadre d'unification et nous remplissons cette promesse », souligne Joy Thomas, vice-présidente directrice, CPA Canada. Le moment du lancement de la



Les CPA en bref

Voici quelques faits saillants sur la profession.

- Le titre de CPA est né de la conviction que le Canada a besoin d'une profession comptable unique et unifiée.
- À l'heure actuelle, près de 90 % des 175 000 comptables professionnels canadiens souscrivent au projet d'unification ou ont déjà fusionné sous la bannière CPA.
- Les valeurs, qualités et compétences des CPA incarnent ce que les titres comptables canadiens – CA, CMA et CGA – ont de mieux à offrir. Cet héritage fait du titre de CPA la référence par excellence en comptabilité et en affaires pour la profession au Canada.
- Au sein d'une organisation professionnelle unique et unifiée, les CPA serviront l'intérêt public dans tous les secteurs de l'économie grâce à leur intégrité, leurs saines pratiques éthiques, leur formation poussée, leur réglementation rigoureuse et leur expertise avérée en gestion stratégique et en finance – autant de qualités que les Canadiens ont toujours considérées comme les traits distinctifs de la profession comptable canadienne.
- CPA Canada a été constituée par l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) et la Société des comptables en management du Canada (CMA Canada) pour représenter et soutenir tous les membres des organisations comptables canadiennes qui participent à l'unification sous la bannière CPA.
- Les valeurs, qualités et compétences des CPA incarnent ce que les titres comptables canadiens – CA, CMA et CGA – ont de mieux à offrir. Cet héritage fait du titre de CPA la référence par excellence en comptabilité et en affaires pour la profession au Canada.
- Comme la réglementation de la profession est de compétence provinciale, les fusions n'auront pas lieu en même temps et le moment où le titre de CPA pourra être utilisé différera d'une province à l'autre.
- L'effectif de l'organisme est important et ne cesse de croître. CPA Québec et l'Institut des comptables agréés de l'Ontario (ICAO) sont devenus les premiers organismes à se joindre à CPA Canada plus tôt cette année. Beaucoup d'autres organisations provinciales s'apprêtent à faire la transition.

campagne a été soigneusement choisi afin de rejoindre les gens après les vacances et d'éviter l'encombrement publicitaire de la rentrée scolaire et les coûts plus élevés qui s'y rattachent.

Née de la fusion des titres d'origine – CA, CMA et CGA –, la profession CPA est encore nouvelle au Canada; la valorisation de la marque est donc primordiale. « Accroître la notoriété de la marque CPA est l'une des trois grandes priorités de CPA Canada cette année », ajoute Joy Thomas.

Les publicités, qui ciblent le milieu des affaires, seront diffusées à la télévision, dans les journaux, en ligne et sur des panneaux d'affichage.

Selon John Carpenter, directeur général de l'Alberta Accountants Unification Agency, la campagne de valorisation de la marque CPA appuie et intègre le processus de recrutement mené dans les établissements postsecondaires partout au Canada pour le Programme de formation professionnelle des CPA. On y invite les candidats potentiels à « se joindre aux pros ». « C'est une stratégie de marketing extrêmement efficace et efficace », poursuit-il.

En avant-première

Les membres recevront des liens qui leur donneront accès à la publicité télévisée avant sa diffusion. Pour répondre à toute question sur le titre de CPA une fois la campagne lancée, lire l'encadré (p. 11).

Les membres sont invités à faire circuler les annonces télévisées par courriel, Facebook, Twitter, Pinterest, LinkedIn et autres médias sociaux. « Nous espérons que les membres aimeront la campagne et qu'ils seront fiers de participer à ce virage historique », conclut Joy Thomas.

TOUR D'HORIZON

Pour toute nouvelle ou information sur CPA Canada : consultez <http://cpacanada.ca/fr/category/nouvelles>

Compilation de Jennifer Dawson et de Mara Gulens, avec l'aide de Patrick Buckley, CMA.

SEMAINE DE LA PME BDC^{MC}

20 au 26 octobre 2013

CAP SUR LA RÉUSSITE!
**PLANIFIEZ
VOTRE
CROISSANCE**

Apprendre, réseauter, célébrer!

SUIVEZ-NOUS

-  @bdc_news
-  #spme2013
-  BDC Entrepreneur
-  bdc.ca/spme



Canada



MARION WITZ
Elizabeth Grant International



Pour l'économiste Rufus Pollock, partage des connaissances rime avec pouvoir.

Par **Gabrielle Bauer**

Q. ■ ■ Que veut-on dire par données ouvertes? Pourquoi est-ce important?

R. : L'idée est simple. Il s'agit en gros de faire circuler ouvertement l'information, qu'il s'agisse de budgets et dépenses des gouvernements, de déclarations de revenus des sociétés, de tendances économiques ou de données de recherche. Par exemple, quelle est la quantité de dioxyde de carbone dans l'environnement? À l'heure actuelle, il faut payer pour obtenir cette information.

Q. : La technologie et le partage des connaissances pourraient-ils saper le concept de propriété intellectuelle?

R. : À mon avis, la technologie et le partage des connaissances ne sont pas là pour éliminer les droits de propriété intellectuelle. Mais en effet, il n'est plus très pertinent aujourd'hui d'accorder des droits de monopole pour la copie de contenu.

À nous de trouver d'autres moyens de rétribuer les gens pour leurs créations. Des études laissent entendre que la version en ligne gratuite d'une publication ne nuit pas aux ventes de la version imprimée – en fait, elle pourrait même les stimuler.

Q. : Vous avez reproché aux gouvernements leur manque de transparence en matière de dépenses. Quelle est l'ampleur de ce problème? Croyez-vous qu'on puisse y remédier?

R. : Il est très difficile d'obtenir des gouvernements les informations que nous fournissons désormais les entreprises. Et même quand on y a accès, elles sont souvent présentées de façon si compliquée que le citoyen moyen ne peut pas vraiment les interpréter.

À l'Open Knowledge Foundation, nous cherchons à créer des bases de données ouvertes contenant les dépenses publiques de tous les ordres de gouvernement. C'est ce que j'appelle la « transparence radicale »; sans elle, une génération se retrouve à payer pour les prodigalités de la génération précédente.

Q. : Que pensez-vous des gouvernements qui imposent des mesures d'austérité en réponse à d'énormes déficits ou dettes?

R. : Certains pays ont peut-être besoin de ce traitement-choc, mais il ne faudrait pas exagérer. On doit limiter les dépenses tout en stimulant la croissance – équilibre difficile à réaliser. À longue échéance, les gouvernements trouveront le meilleur rapport

coûts/avantages en investissant dans les infrastructures et marchandises ayant une valeur intrinsèque, comme l'énergie verte.

Q. : Vers quoi la zone euro se dirige-t-elle?

R. : Même si l'union monétaire a été un geste audacieux, je crois que l'Union européenne (UE) se serait mieux portée sans elle. Avec l'union monétaire vient généralement une étroite intégration politique, suivie de conséquences parfois néfastes pour la démocratie et la responsabilisation. Cela dit, je crois que l'UE est là pour rester, car l'engagement politique à l'égard de cette vision demeure très ferme.

Q. : La richesse des pays est probablement plus grande que jamais, mais qu'en est-il de celle des individus?

R. : Dans les années 1950, les politiques socio-économiques avantageaient avant tout les moins nantis. Mais les choses ont commencé à changer dans les années 1980, et depuis, l'écart entre riches et pauvres se creuse.

Le changement technologique a sans doute contribué aux inégalités : si vous êtes avocat, votre ordinateur et votre téléphone intelligent vous rendent plus productif et vous enrichissent. Mais si vous êtes un employé de McDonald's, la technologie ne vous aidera pas à améliorer votre situation dans la même mesure.

Pour ce qui est du bonheur, l'argent, comme nous le savons, ne le garantit pas. Au bout du compte, l'activité humaine la plus gratifiante réside dans la création. C'est pourquoi je suis un ardent défenseur des données ouvertes : elles me donnent accès à ma culture et m'y font participer – comme consommateur passif, et comme créateur. Donc, je crois qu'il est juste de dire que les données ouvertes contribuent effectivement au bonheur. ■

Rufus Pollock est le fondateur et codirecteur de la Open Knowledge Foundation, établie à Cambridge, en Grande-Bretagne. Conseillant les gouvernements sur le partage des connaissances, il est associé au Centre for Intellectual Property and Information Law de l'Université de Cambridge. Économiste de formation, il a été titulaire de la Chaire de recherche Mead en économie du Emmanuel College, à Cambridge.

BOUGER, LE NOUVEAU MOT D'ORDRE

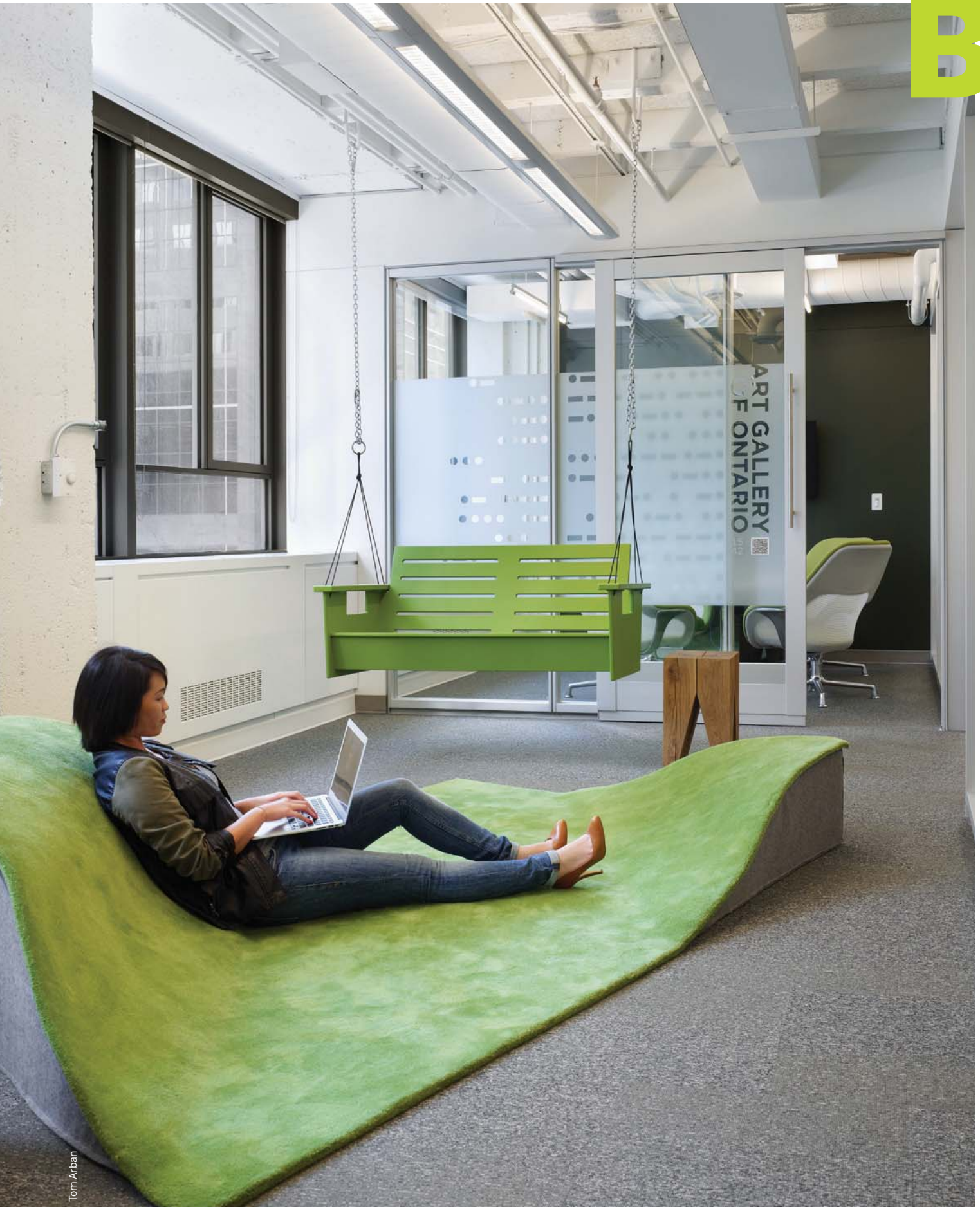
ENGAGEZ-VOUS À CRÉER
UN MILIEU DE TRAVAIL PLUS SAIN.

*La santé et la
productivité passent
par le mouvement.*

Par **Jane Langille**

La productivité
n'implique plus que
les employés restent
cloués à leur chaise.





Tom Arban

LA SÉDENTARITÉ EST LE MAL DE NOTRE ÉPOQUE, et elle sévit aussi au travail. En restant cloué à sa chaise, on court un risque deux fois plus grand de souffrir de maladie cardiaque ou de diabète, ou de mourir prématurément – même en respectant les directives canadiennes en matière d'activité physique. Or l'adulte canadien reste assis en moyenne 9,5 heures par jour, soit environ 70 % des heures d'éveil.

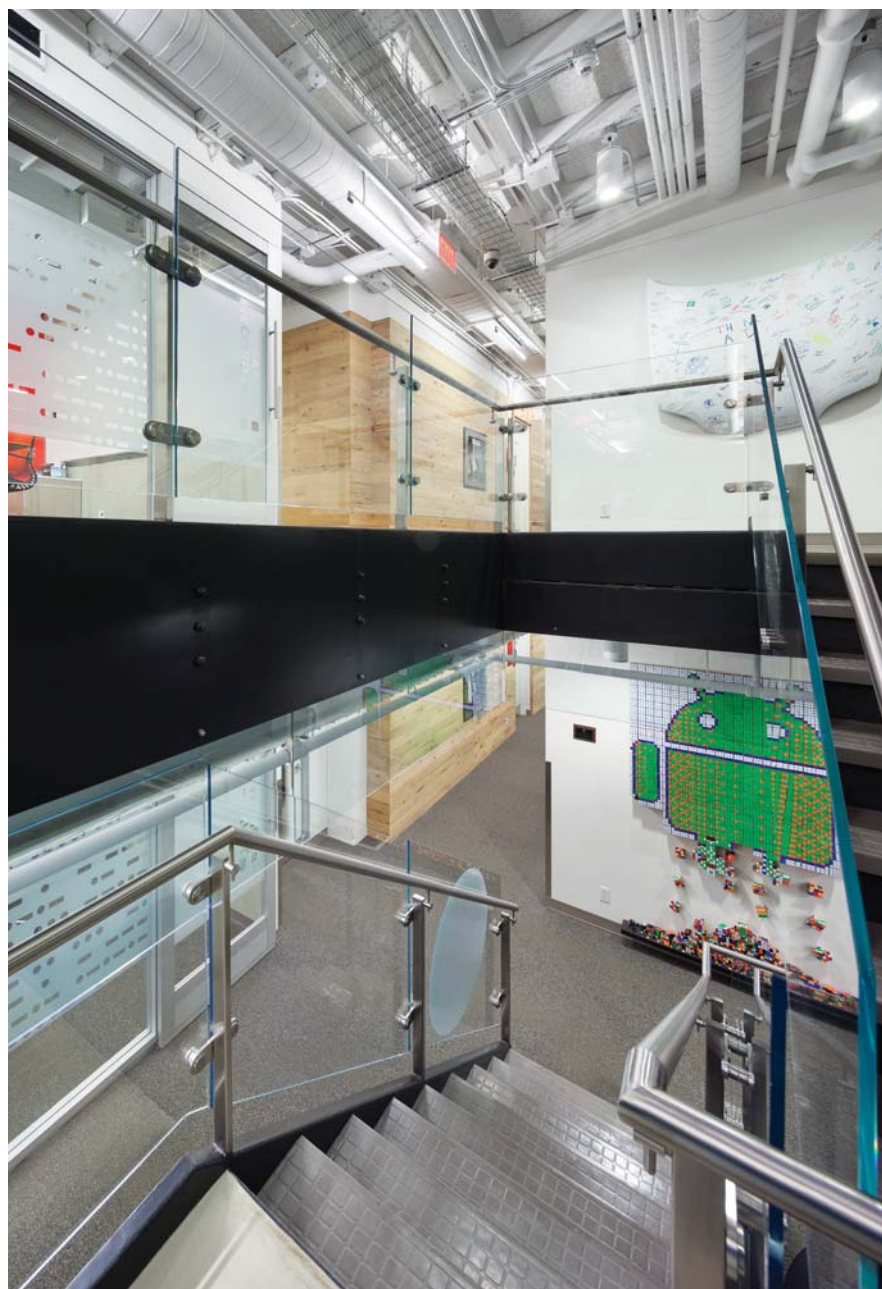
Aussi des employeurs avisés donnent-ils désormais à leurs employés l'occasion de se lever et de bouger, ce qui améliore leur santé et leur bien-être. De plus, la concentration et l'énergie des personnes habituellement actives s'accroît, augmentant ainsi la productivité et la collaboration.

À quoi ressemble un milieu de travail sain? Voici ce qu'en disent nos trois expertes : Andrea Janus, directrice des installations à Google Canada, Pat Jacklin, CMA et directrice financière de GoodLife Fitness Canada et Kathy Smythe, conseillère en milieu de travail à Steelcase Canada. Elles offrent de précieux conseils sur la façon de favoriser le mouvement par un aménagement intelligent des bureaux.

Pourquoi prendre l'ascenseur? Des escaliers ouverts incitent les employés à les emprunter.

Éviter d'utiliser l'ascenseur

« Nous n'avons pas ménagé nos efforts pour concevoir des escaliers intérieurs qui inciteraient les gens à délaissier l'ascenseur », explique Andrea Janus. Dans les bureaux de Google, à Toronto, grâce à des escaliers ouverts, les employés peuvent gravir six étages tout en admirant une immense murale représentant des paysages canadiens. Même chose à GoodLife Fitness, où des escaliers ouverts relient quatre étages.



CONSEILLÈRES



Andrea Janus
Directrice des installations
Google Canada



Pat Jacklin
CMA, Directrice financière
GoodLife Fitness Canada



Kathy Smythe
Conseillère en milieu de travail
Steelcase Canada



Se tenir debout

On brûle trois fois plus de calories debout qu'assis. Mais il ne faut pas passer la journée debout pour autant. Le mieux est de varier les mouvements et les positions. Il existe des postes de travail assis/debout réglables, qui permettent aux employés de travailler dans une position ou l'autre. Environ 70 % des employés de Google à Toronto ont adopté ces postes et ceux qui en veulent n'ont qu'à le demander, conseille Andrea Janus.

Marcher en travaillant

Il y a aussi le poste de travail à tapis roulant qui dispose à marcher lentement tout en travaillant à l'ordinateur ou en parlant au téléphone. C'est James A. Levine, M.D., Ph. D., de la Clinique Mayo, qui l'a inventé en collaboration avec Steelcase. À l'aide de ce mode de travail, on peut dépenser 2 100 calories par semaine, réduire la fatigue de 60 % et accroître l'acuité mentale.

Les ventes du poste de travail ont grimpé de 50 % par rapport à l'année dernière. « C'est génial, dit Kathy Smythe. On marche à seulement 3 km/heure, beau temps, mauvais temps. C'est pourquoi tout le monde en veut un. »

Dans une étude pilote d'une durée d'un an réalisée par l'Office de la santé publique de la région du Niagara, ces postes de travail ont connu un tel succès que l'Office a décidé de les laisser sur place. Des chercheurs de l'Université de Tel-Aviv avaient déjà constaté, dans une autre étude, que ces postes pouvaient à la fois prévenir et traiter les maux de dos – à bien moindre coût que la physiothérapie.



Faire de petites marches

Profitez des technologies mobiles en marchant pendant vos appels téléphoniques. Une vaste étude australienne a révélé que les gens qui, après avoir été assis pendant une vingtaine de minutes, faisaient une pause et marchaient pendant deux minutes voyaient leur taux de glucose et d'insuline chuter de 20 % par rapport à ceux qui restaient assis toute la journée.





« Les réunions de moins d'une heure se font debout. »

Variez l'aménagement des lieux de réunion grâce à des postes de travail assis/debout.

Bouger assis

En remplaçant la chaise conventionnelle par la chaise ballon, on fait travailler d'importants muscles essentiels au maintien de l'équilibre, tout en optimisant la posture. Pat Jacklin a adopté la chaise ballon il y a sept ans et en propose aux visiteurs qui viennent dans son bureau.



Tenir des réunions qui bougent

« On peut se réunir sans forcément s'asseoir dans une salle de réunion », souligne Andrea Janus. Comme elle le suggère, deux collègues peuvent poser leurs portables sur un comptoir et rester debout pour tenir leur réunion. C'est ce que fait Pat Jacklin depuis des années. « Les réunions de moins d'une heure se font debout. C'est plus sain, bien sûr, mais aussi plus productif. En étant debout, les gens sont plus stimulés et mieux concentrés. »



Intégrer des activités physiques à l'interne

Nombre d'entreprises offrent aux employés un abonnement au rabais à un centre sportif. Mais comme il est parfois difficile de se rendre au gym pendant les heures de travail, pourquoi ne pas leur en aménager un?

Les employés de Google à Toronto ont un mini-golf extérieur, et ceux de Montréal, un mur d'escalade. « Le golf et les réunions font bon ménage, on discute tout en bougeant et en prenant l'air », note Andrea Janus.

Si c'est un peu trop avant-gardiste pour votre milieu de travail, vous pourriez offrir des cours de yoga ou de conditionnement physique dans la salle de réunion.



Bien placer le coin-repas

« Nous avons aménagé la cafétéria au sous-sol, ce qui oblige les gens à descendre plutôt qu'à rester au même étage », ajoute Pat Jacklin. Chez Google, on a choisi un type de comptoir cuisine différent à chaque étage. « Donc, si on veut prendre une collation ou un café particulier, on doit se rendre au comptoir qui l'offre », précise Andrea Janus.



Ne pas oublier de s'y mettre

Plusieurs applications vous rappelleront à l'ordre : www.StandingClock.com pour tous les portables; www.BreakTimeApp.com ou www.Dejal.com/timeout pour les Mac et www.BreakTaker.en.softonic.com pour les PC. ■

Jane Langille est une auteure indépendante. Voir janelangille.com.

Encore d'excellentes activités de FCPP en 2013

Compilation de **Jennifer Dawson**

Il reste quatre mois avant la fin de l'année – soit amplement de temps pour participer à un congrès, à un symposium, ou pour s'inscrire à un certificat. De Whitehorse à Washington, le choix est vaste.

Calendrier des activités de l'automne

Vous avez une folle envie d'apprendre? Nous avons la solution.

Du 23 au 27 septembre, Toronto (Ontario)

Master CFO Certificate Program (CMA Ontario)

En cinq jours, vous deviendrez le leader financier et bras droit dont rêve tout PDG. Des CMA qui ont joué ce rôle vous transmettent leurs connaissances au moyen de discussions, d'exercices et d'une simulation. <http://bit.ly/12dS4Kj>

Du 7 au 10 octobre, Ottawa (Ontario)

Un gouvernement agile : ouvert, collaboratif, mobile • GTEC 2013 (Government Technology Exhibition and Conference)

Du réseautage en vue à la principale conférence et exposition techno du secteur public. GTEC vous propose des séances dynamiques et des conférenciers réputés. www.gtec.ca

Du 15 au 17 octobre, Whitehorse (Yukon)

Sommet sur le Nord canadien 2013 (Le Conference Board du Canada)

Des discussions interactives et le Northern Networking Exchange, une activité de réseautage unique en son genre, amèneront les gens à échanger sur les relations, la collectivité et le commerce. Venez résoudre des problèmes en vous inspirant des histoires de réussites du Nord. <http://bit.ly/ZLCGIE>

Du 21 au 25 octobre, Toronto (Ontario)

Certificate Program in Enterprise Risk Management Fundamentals (CMA Ontario)

Savoir, c'est pouvoir. Des experts de la gestion des risques vous donnent les outils et le savoir-faire voulus pour prévoir et gérer les menaces, protéger votre organisation et communiquer efficacement. (Possibilité de récolter jusqu'à 43 crédits de FCPP!) <http://bit.ly/12jfOQW>

24 octobre, Toronto (Ontario) Manufacturing Symposium (CMA Ontario)

Libérez-vous à cette date et renseignez-vous sur le site de CMA Ontario. www.pdi-cma.com

24 et 25 octobre, Washington (D.C.)

AICPA Women's Global Leadership Summit (AICPA et CPA Canada)

Un congrès qui fera progresser votre carrière. Des ateliers interactifs et des conférencières inspirantes, dont Katty Kay, présentatrice de BBC World News et coauteure de *Womenomics*. <http://bit.ly/KARn9y>

6 novembre, Montréal (Québec) Colloque sur les technologies de l'information : la performance organisationnelle (CPA Québec)

De quelles technologies avez-vous vraiment besoin? Quels en sont les avantages et les coûts? Découvrez les pratiques exemplaires des experts en TI et échangez avec des pairs aux prises avec les mêmes défis. En français seulement. www.cpa-quebec.com

15 novembre, Calgary (Alberta) Disability Management and Benefits 2013: Driving Productivity with Effective Workplace Practices (Le Conference Board du Canada)

Vous voulez des employés qui se présentent au travail avec le sourire? Venez en apprendre davantage sur la gestion des avantages, les coûts des médicaments, les liens entre mobilisation du personnel, santé et absentéisme, et l'évaluation des mesures adoptées. <http://bit.ly/11yzIOM>

20 novembre, Montréal (Québec)

Rendez-vous annuel des CPA dans le secteur des franchises (CPA Québec)

Tout ce qu'il faut savoir sur le bouillonnant secteur des franchises : opérations, RH, expansion des affaires, aspects légaux et financiers. En français seulement. www.cpa-quebec.com

Du 26 au 29 novembre, Ottawa (Ontario)

Transformation par l'innovation : Semaine de PP 2013 (IGF Canada)

Venez rencontrer quelque 3 500 collègues du secteur public pendant quatre journées intensives de formation et de réseautage. Inscriptions à compter du 26 septembre. www.igf.ca

4 décembre, Toronto (Ontario) Gala du Concours des meilleurs rapports d'entreprise 2013 (CPA Canada)

Une tradition canadienne depuis plus de 60 ans. Venez applaudir les gagnants. <http://bit.ly/1bqAlsD>

11 et 12 décembre, Toronto (Ontario)

Women in Business Symposium (CMA Ontario)

Cette rencontre annuelle des femmes d'affaires est l'occasion d'apprendre et de réseauter. Vous assisterez, entre autres, à des conférences inspirantes. www.pdi-cma.com

Leadership. Réalisations professionnelles.
Civisme. Voilà quelques-unes des qualités
qu'évoque le titre de FCMA.

Le titre de Fellow de La Société des comptables en management du Canada (FCMA^{MC}) est une distinction nationale prestigieuse et honorifique décernée aux CMA qui, par leurs réalisations exceptionnelles, contribuent au rayonnement de la profession de comptable en management et sont des modèles inspirants.

Le titre de FCMA témoigne de l'excellence en comptabilité de management ainsi que d'un engagement à l'égard de CMA Canada et de la collectivité qui contribuent à faire mieux connaître les CMA et la valeur de ce titre. Les FCMA sont nommés par leurs pairs, qui reconnaissent ainsi leurs qualités et leur apport exemplaires.

CMA Canada a le plaisir de féliciter les nouveaux FCMA et leur souhaite de nombreuses années de succès!





Voici les FCMA de cette année :

COLOMBIE-BRITANNIQUE



JACQUES FLEURANT
Chef des finances
Banque HSBC Canada



DIANE KERLEY
Leader nationale,
Comptabilité et finance
David Aplin Group



DAVID KRUYT
Directeur financier
*Vancouver Island
InsuranceCentres*



SING CHUNG MATTHIAS LI
Adjoint au chef de la direction
Ocean Park Corporation



LYNDON PETERSON
Directeur, Services de loca-
tion et services immobiliers
Northern Health



MICHAEL THIESSEN
Directeur, Services-conseils
WAMH Services (New York)

SASKATCHEWAN



GAYLE HOLMAN
Directrice financière
North West Terminal Ltd.



MARTIN MCINNIS
Directeur de l'exploitation
McDougall Gauley LLP



KERRY TARASOFF
Directeur des finances
Ville de Saskatoon

ALBERTA



JEFF BROWN
Président
*Pratt, Lambert & Brown
Insurance*



KARA CLAYPOOL
Directrice de l'exploitation et
directrice financière
Vintage Group



JAMES FRANCE
Président
Kestral Consulting



DARRELL JONES
Premier vice-président et
directeur des systèmes
d'information
Canadian Western Bank

MANITOBA



DIANA KOLDYK
Directrice des services
de soutien au ministère/
directrice financière
Grant Memorial Baptist Church



CRAIG MCINTOSH
Président et
chef de la direction
Acrylon Plastics Inc.



JOHN PETERSON
Vice-président adjoint,
Commercialisation du blé et
opérations de couverture
sur le marché du blé
*Richardson International
Limited*



CANDACE TRUSSLER
Directrice de l'exploitation
Bee Maid Honey Limited

ONTARIO



VICTORIA DAVIES
Chef de la direction
financière et
secrétaire générale
*Knightsbridge Talents
stratégiques*



HESHAM SHAFIE
Président et
chef de la direction
Brand Momentum Inc.



NATASA VELJOVIC
Présidente et
chef de la direction
Woodstock Hospital



ALLISTER YOUNG
Professeur agrégé
Brock University

NOUVEAU-BRUNSWICK



MARC BEDARD
Retraité



DAVE LAVIGNE
Surintendant
des installations
Énergie nucléaire NB



FAITH MATCHETT
Vice-présidente,
Opérations – Atlantique et
Est de l'Ontario
*Financement agricole
Canada*



PIERRE VERRET
Chef des opérations,
Zone 4 (Nord-Ouest)
Réseau de santé Vitalité

TERRE-NEUVE-ET- LABRADOR



KENT FARRELL
Directeur, Crédit
*Newfoundland and Labrador
Credit Union*



JEFFREY PITTMAN
CMA, professeur de
comptabilité/titulaire de la
chaire en gouvernance et
transparence des entreprises
*Université Memorial de
Terre-Neuve-et-Labrador*



NEIL PITTMAN
Associé
*Ottenheimer Baker
Barristers & Solicitors*

NOUVELLE-ÉCOSSE



STEVE BIRD
Vice-président, Finance
Bell Aliant



EMILY DICK-FORDE
Chef du département
de la planification des
études, des programmes
pédagogiques et de la
division de la prestation
*The University of the
West Indies, Open Campus*



RICHARD DYKE
Vice-président et
directeur général
*SYSPRO Business
Solutions Inc.*



COLIN MACLEAN
Professeur agrégé à la
faculté de l'éducation
permanente
Université Dalhousie



S'ouvrir

sur le monde

Sur la scène internationale

Ce qu'il faut savoir sur l'expérience mondiale



En travaillant à l'étranger, on sort de sa zone de confort.

Par **Jennifer Dawson**

Dans les congrès et les pages économiques des journaux, le message retentit : pour accroître la valeur d'une entreprise et atteindre les échelons supérieurs, il faut acquérir une expérience sur la scène internationale.

De nouveaux diplômés désireux de lancer leur carrière sollicitent directement des emplois à l'étranger et acquièrent une expérience mondiale par l'intermédiaire de programmes internationaux de placement professionnel. Des dirigeants chevronnés parcourent la planète pour affaires et acceptent des affectations à court et à long terme à l'étranger.

« Le monde est trop petit pour rester chez soi », affirme la CMA Lorraine Wiseman, une cadre supérieure qui a travaillé en Angleterre, en Suède, en République tchèque et en Suisse. « Qu'on le veuille ou non, les affaires sont aujourd'hui internationales. »

L'expérience mondiale offre d'immenses possibilités pour les CMA,

indique Ken Biggs, FCMA à la retraite qui a siégé bénévolement à des comités internationaux pour l'International Federation of Accountants (IFAC) pendant une dizaine d'années.

« Il est important de sortir de sa zone de confort, dit-il. Les comptables sont souvent un peu timides, conservateurs. [L'expérience internationale] est une bonne chose pour nous. Grâce à elle, on apprend à saisir les occasions qui se présentent, notamment dans des secteurs d'activité où l'on n'a pas encore démontré sa compétence. »

Un paysage en mutation

Les affaires internationales comportent de nombreux défis, tant pour les individus que pour leurs employeurs.

Selon l'enquête *Global Relocation Trends* (2013) réalisée par les Services globaux de relogement Brookfield, à mesure qu'augmente le nombre d'affectations internationales, les organisations doivent concilier les objectifs divergents que sont la réduction des coûts et le maintien de programmes d'affectations internationales dynamiques – souvent dans des marchés émergents – susceptibles d'attirer les employés les plus compétents et talentueux.

Pour économiser, les entreprises peuvent écarter les affectations à l'étranger, explique Mila Lazarova, titulaire d'une chaire de recherche du Canada en gestion de la main-d'œuvre mondiale à la Beedie

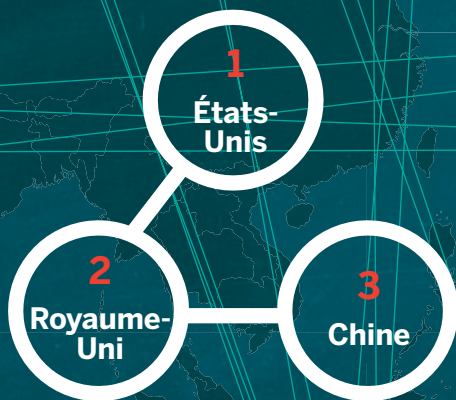
School of Business de l'Université Simon Fraser. Les affectations qui s'étendaient auparavant sur trois à cinq ans et nécessitaient une réinstallation de toute la famille durent aujourd'hui entre six mois et un an et sont parfois confiées à des consultants plutôt qu'à des employés. Ou ces affectations sont assurées par des navetteurs internationaux : ces employés, généralement des cadres supérieurs, accumulent des quantités astronomiques de milles aériens plutôt que de déménager dans un autre pays.

Les employés préfèrent peut-être aussi les affectations plus courtes. « Reportons-nous en 1975, poursuit Mila Lazarova. L'homme ramassait ses affaires et partait pour Paris, et sa femme le suivait sans poser de questions. Aujourd'hui, les entreprises rapportent qu'il est très difficile de trouver des candidats pour les postes à l'étranger parce que chaque membre du couple mène sa propre carrière. »

Des voyages et technologies à moindre coût ont rendu possibles les allers-retours mondiaux et les affectations internationales à court terme, continue Mila Lazarova. Toutefois, ni elle ni Lorraine Wiseman n'entrevoient le jour où des équipes virtuelles remplaceront les déplacements à l'étranger.

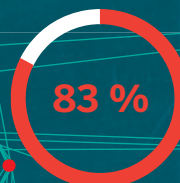
« Avant ces expatriations, il était impossible d'acquérir une perspective mondiale », précise Lorraine Wiseman, pour qui les contacts personnels sont essentiels à des liens interculturels solides. Ken Biggs acquiesce. « La confiance

Principales destinations des affectations internationales

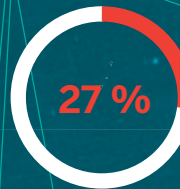


Source : Services globaux de relogement Brookfield, *Global Relocation Trends: 2013 Survey Report*.

Apprendre les ficelles



Pourcentage des entreprises sondées qui offrent une formation interculturelle pour une partie ou la totalité des affectations internationales



Pourcentage des entreprises sondées qui ont un programme de formation interculturelle obligatoire

Source : Services globaux de relogement Brookfield, *Global Relocation Trends: 2013 Survey Report*.

mutuelle est un gage de succès, mais cette confiance ne peut s'installer toute seule. Sans la possibilité de se trouver face à face, le processus risque d'être long. »

Surmonter la barrière linguistique

Arrivée en Suède en 2009 pour une affectation de deux ans, Lorraine Wiseman s'est inscrite à des cours privés de suédois. Cependant, elle n'a pas attendu de maîtriser la langue pour l'utiliser au travail et ses efforts ont porté leurs fruits. « Ils ont bien ri de moi et ont bien vu que j'étais humaine, comme eux. »

Selon Ken Biggs, tout CMA qui souhaite travailler à l'étranger doit apprendre la langue locale. L'IFAC exerce ses activités en anglais et Ken Biggs était presque toujours entouré de collègues qui parlaient sa langue maternelle – du moins jusqu'à un certain point. « Leur compréhension de la langue n'est pas la même, alors il faut porter une attention accrue aux communications. »

Il existe aussi parfois une barrière linguistique – et culturelle – entre locuteurs d'une même langue. Durant ses trois premiers mois en Angleterre, Lorraine Wiseman devait traduire du « britannique » au « canadien » pour résoudre les problèmes dans les relations de la chaîne d'approvisionnement entre le centre anglais et l'usine de Mississauga. « Rien ne fonctionnait, dit-elle. Ils essayaient de communiquer, mais ne se comprenaient pas. »

« Ce n'est pas parce qu'on maîtrise la langue qu'on maîtrise la culture », soutient Mila Lazarova, dont les travaux sur la langue et l'adaptation ont révélé que la situation est plus problématique pour les expatriés qui parlent la langue. « Selon notre interprétation, ceux qui parlent la langue croient connaître la culture. Quand on ne connaît pas la langue, on ne s'attend pas à ce que les choses fonctionnent de la même manière. »

À Rome, fais comme les Romains

La maîtrise culturelle s'acquiert par l'immersion : adopter le mode d'hébergement, les habitudes alimentaires, les activités sociales et, autant que possible, la langue.

« Vous ne pouvez pas continuer à vivre comme un Canadien, débarquer là-bas avec votre sirop d'érable et rentrer chez vous au premier Noël, ajoute Lorraine Wiseman. Si vous ne vous intégrez pas, vous resterez toujours un étranger et les gens n'auront pas l'impression que vous les comprenez. »

Vous limiterez aussi vos possibilités de développement personnel et professionnel, indique Mila Lazarova, citant des recherches selon lesquelles les expatriés n'acquièrent de nouvelles compétences et habitudes que s'ils sont exposés à la culture locale. « Si vous vivez dans une résidence d'expatriés où vous pouvez boire du

Coca-Cola à volonté et prendre vos repas avec vos compatriotes au lieu de vivre dans un logement normal et d'avoir de réelles interactions avec la collectivité locale, vous restreignez votre exposition au monde extérieur. »

Mila Lazarova invite les entreprises à penser soigneusement au soutien qu'elles offrent aux expatriés. Mieux vaut leur trouver un parrain sur place tout en les mettant en contact avec un réseau de soutien local plutôt que de créer un tampon artificiel entre l'expatrié et le monde extérieur.

L'immersion est importante, mais une orientation structurée est également utile, surtout quand l'expatrié doit s'atteler immédiatement à la tâche et ne peut se permettre le moindre faux pas. Selon *Global Relocation Trends*, plus de huit sociétés internationales sur dix proposent des formations interculturelles.

Malheureusement, la préparation en vue du futur poste peut rapidement céder le pas à des priorités plus urgentes : organiser le déménagement, trouver un hébergement à l'étranger et boucler les dossiers en cours. Aussi, le calendrier de l'entreprise ne permet pas toujours de longs préparatifs. Pour son affectation de deux ans en Suède, Lorraine Wiseman a appris un vendredi qu'elle partait le lundi suivant.

Mila Lazarova considère qu'une formation interculturelle séquentielle serait une bonne solution.

Mesurer l'incidence sur la carrière

Maintenant que je suis de retour, je crois que mon affectation internationale profitera à ma carrière

24 %

dans l'entreprise qui m'a affecté à l'étranger

84 %

de manière générale

Source : Lazarova, Mila B., et Jean-Luc Cerdin. « Revisiting Repatriation Concerns: Organizational Support versus Career and Contextual Influences », *Journal of International Business Studies* 38 (mai 2007) : 404-29.

CPA

Sans Frontières

CPA Sans Frontières — aussi appelé CPA Without Borders et CPA Sin Fronteras — est un nouvel organisme qui regroupe des comptables professionnels agréés désireux de transmettre leur savoir-faire à des bénévoles qui favoriseront le développement durable, principalement à l'extérieur du Canada.

Établi à Montréal, l'organisme réunit des membres des trois anciens ordres comptables du Québec, mais entend inviter les CPA de partout au pays à joindre ses rangs, affirme Rosalba Monti, CPA, présidente du CA.

L'organisme à but non lucratif a été fondé le 14 mai 2013 au Robin des Bois, un restaurant montréalais branché dont le personnel est constitué seulement de bénévoles et qui verse tous ses profits à des organismes caritatifs locaux. Quinze jours plus tard, un petit groupe de CPA partait pour une « mission exploratoire » de sept jours à Haïti. Les CPA ont visité un orphelinat, des écoles et un hôpital afin d'en apprendre plus sur le pays et les projets éventuels. Un autre voyage est prévu à l'automne.

Pour en savoir plus : www.cpasansfrontieres.ca

« L'entreprise peut offrir une session avant le départ puis, quand l'employé, une fois sur place, se sent dépassé, lui fournir une aide supplémentaire. De par leur dimension plus concrète, les conseils prendront alors toute leur utilité. »

Lorraine Wiseman abonde dans ce sens. Selon elle, les services des ressources humaines des grandes sociétés devraient se renseigner sur les particularités culturelles des pays où ils font affaire. « Ils pourront ainsi encadrer les employés », dit-elle.

Le retour

Les recherches de Mila Lazarova portent en grande partie sur la période après l'affectation : l'année ou les deux années qui suivent le retour de l'expatrié au pays et dans l'entreprise. Ce qu'elle a découvert n'est pas joli. L'expatrié subit immédiatement un choc culturel inversé quand il prend conscience que son environnement familial (lieu de travail, amis, voire sa propre personne) lui est devenu curieusement étranger.

« La réadaptation est plus difficile parce qu'on ne s'y attend pas », renchérit Lorraine Wiseman, qui s'est sentie comme une étrangère dans sa propre maison jusqu'à ce qu'elle repeigne chaque mur et remplace tous les meubles par des modèles européens. « On croit que rien ne devrait avoir changé. Mais tout a changé. »

Sur le plan professionnel, les expatriés souhaitent faire partager leurs connaissances, compétences et perspectives internationales à leurs collègues et supérieurs, mais beaucoup constatent rapidement que leurs conseils ne sont pas sollicités et que leur savoir-faire n'est pas utilisé. Certains décident de quitter l'entreprise.

Compte tenu de la grande diversité d'études sur le sujet, il est difficile d'établir précisément l'ampleur du phénomène, indique Mila Lazarova, mais toutes font état d'un nombre de départs supérieur à la normale. Lorraine Wiseman a elle-même quitté l'employeur qui l'avait envoyée à l'étranger et a lancé sa propre entreprise. « Je ne voyais aucune perspective d'avenir au sein de l'organisation. On sait quand il est temps de partir. Il faut simplement trouver le courage d'agir. »

Cette volonté de prendre sa carrière en main s'inscrit dans le mouvement d'autogestion amorcé au milieu des années 1990, poursuit Mila Lazarova. « Peu de gens estiment que l'expérience internationale a aidé leur carrière au sein de leur entreprise. Mais beaucoup diront qu'elle a été bénéfique pour leur carrière en général. Si cette constatation est encourageante pour la personne, il est triste pour l'entreprise qui n'obtient presque aucun rendement du capital investi pour cet employé. »

Et si l'expérience internationale peut vous faire gravir des échelons au sein de l'organisation — selon les recherches, elle peut se traduire par des responsabilités précoces, des promotions et un poste de PDG —, votre progression ne sera pas nécessairement plus rapide.

Une étude publiée en 2011 dans *The International Journal of Human Resource Management* a examiné le lien entre les affectations internationales et l'avancement professionnel de 1 001 hauts dirigeants de 23 pays. « Elle a révélé que ces affectations avaient ralenti leur cheminement », constate Mila Lazarova. Des affectations plus longues, plus fréquentes, effectuées plus tard dans la carrière avaient l'effet retardateur le plus marqué sur l'ascension vers le sommet.

Mais peut-être ne faut-il pas envisager les affectations internationales dans une perspective d'avancement professionnel. Dans le sondage du numéro de mai-juin de *CMA magazine*, plus des trois quarts des répondants ont affirmé que le principal avantage du travail à l'étranger était d'acquérir une expérience de travail et de vie dans un nouvel endroit. Seuls 5 % ont dit vouloir revenir au pays avec un curriculum vitae concurrentiel. ■

Jennifer Dawson est rédactrice dans les domaines affaires, santé et environnement. Consultez le site www.plaidpencil.com

Une question de culture

Les conseils d'un Canadien sur les relations d'affaires en Asie



Respect, confiance et ouverture : les clés du succès

Par **Marshall Pyatt**, CMA

Après avoir travaillé comme directeur financier pour la division canadienne d'une multinationale, Marshall Pyatt, CMA, s'est rendu en Asie pour un mandat qui devait durer deux ans. Pendant les 15 années suivantes, il a supervisé des activités commerciales dans divers pays – Japon, Chine, Corée du Sud, Taïwan, Hong Kong, Macao, Mongolie, Corée du Nord et Philippines – pour des produits cumulés supérieurs à un milliard de dollars américains.

« J'ai déjà entendu un éminent comptable de Hong Kong affirmer : "Les Canadiens ne sont pas de bons voyageurs", se souvient Marshall Pyatt. C'est faux. Notre tempérament est tout à fait adapté au travail à l'étranger et nous réussissons très bien. Tout repose cependant sur l'expérience et les connaissances. »

Voici ses sept conseils pour travailler en Asie; beaucoup s'appliquent aussi à d'autres contextes internationaux.

1. Instaurez un climat de confiance et cultivez-le. La majorité des gens aiment faire affaire avec des amis, mais dans les échanges commerciaux, le respect est

préférable à l'amitié. La confiance est la clé de solides relations d'affaires. En toute situation, faites ce que vous préconisez, au moment et aux conditions fixés.

2. Méfiez-vous des pièges culturels. Un comportement jugé normal au Canada peut passer pour une insulte ailleurs (et vice versa). Aussi, il n'est pas nécessaire d'adopter toutes les habitudes et coutumes locales. Par exemple, si vous êtes incapable d'exécuter correctement le salut japonais, évitez de le faire et de vous rendre ridicule. Toutefois, ne vous attendez pas à recevoir une poignée de main vigoureuse à l'occidentale. Respectez et appréciez la culture locale.

3. N'oubliez pas vos cartes professionnelles. Les cartes professionnelles ne prennent pas de place et elles sont primordiales dans beaucoup de cultures. Dans certaines régions d'Extrême-Orient, on attache à ces cartes de visite une valeur très personnelle. Examinez comment elles sont distribuées et reçues et essayez d'imiter ces gestes. Prenez le temps de regarder la carte qu'on vous remet et commentez-la.

Ne vous contentez pas de ranger les cartes reçues pour les conserver. Placez-les sur la table devant vous, par exemple selon l'ordre des places. Vous retiendrez ainsi les noms moins familiers et montrerez votre désir de faire de nouvelles connaissances.

4. L'étiquette avant la langue. La langue est loin d'être aussi importante que l'étiquette; soyez donc attentif aux comportements des gens que vous rencontrez. Respectez les règles.

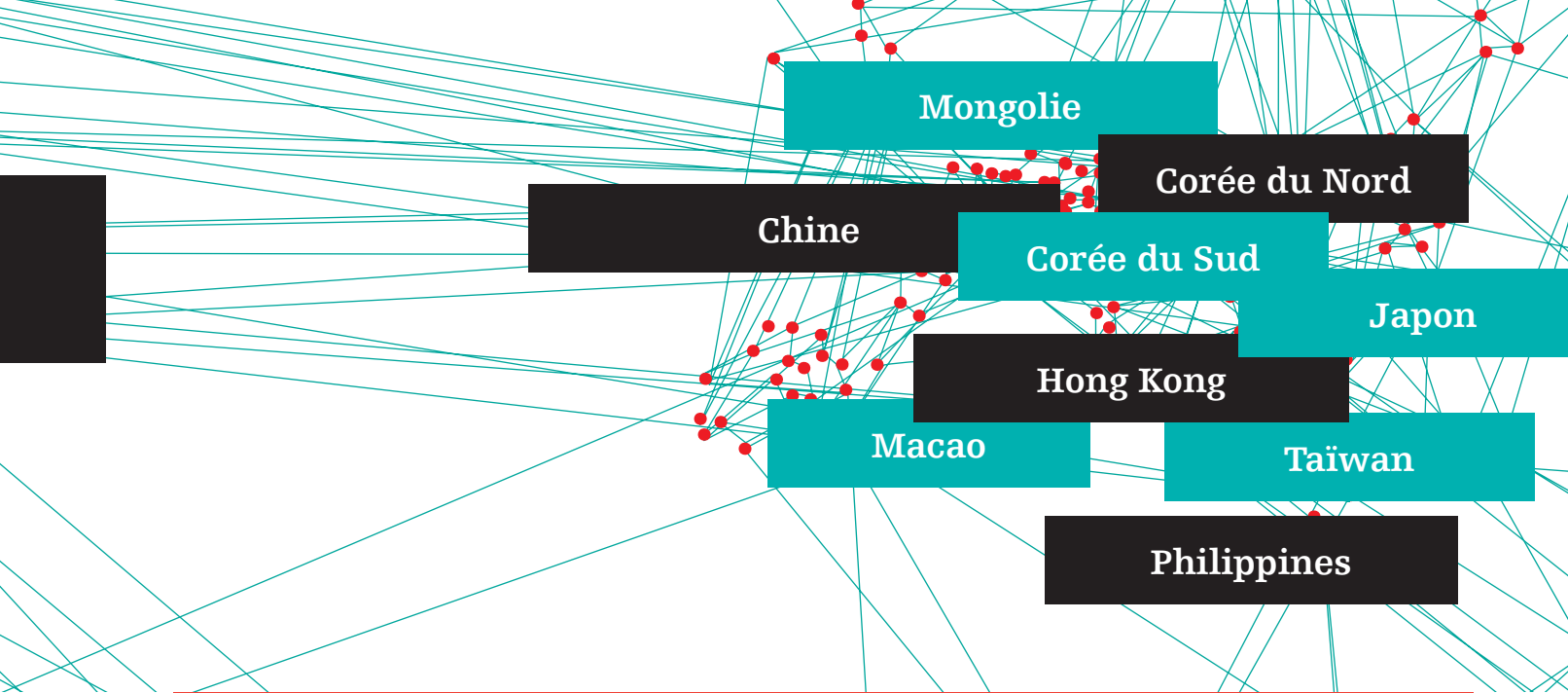
L'anglais est la langue des affaires. Mais connaître quelques mots dans la langue du pays ne nuit pas. Apprenez des formules pratiques comme « bonjour », « merci » et « où sont les toilettes? ».

5. Quand oui veut dire non. On m'a dit qu'en japonais, le mot « non » n'existe pas. On trouve seulement différentes variantes de « oui » qui vont de : « oui, je suis tout à fait d'accord avec vous » à « oui, je pense que vous êtes complètement idiot ». Je ne sais pas si c'est vrai, mais mon expérience depuis que j'ai commencé à travailler au Japon il y a une vingtaine d'années semble confirmer cette affirmation.

Pour déterminer le degré d'entente véritable ainsi que les sources de malaise, il faut sonder le terrain et poser des questions connexes. Certains sujets dont on ne peut traiter au bureau pourront parfois être abordés le soir, devant un verre.

6. Fixez vos limites en matière de divertissement. En Asie, le repas du soir est souvent suivi d'un sauna et d'un massage, ce qui peut gêner certaines personnes. Puisque votre hôte cherche simplement à vous faire plaisir, n'avez pas peur de poser des questions sur les activités proposées et, si vous préférez ne pas y participer, avisez-le poliment. Les plans peuvent rapidement être changés (c'est souvent le cas) et il existe beaucoup d'autres moyens de divertissement.

7. L'alcool et les affaires. Les sorties en soirée sont souvent arrosées, mais vous n'avez aucunement à prouver que vous êtes



un buveur émérite. Féliciter les autres pour leur tolérance à l'alcool vous permettra souvent de détourner l'attention. Vous ne souhaitez pas vous présenter à la réunion du lendemain ou monter à bord d'un vol international avec la gueule de bois.

Les échanges commerciaux internationaux devraient être agréables et peuvent même donner lieu à des amitiés durables. Découvrir l'histoire, la culture et la géographie d'autres pays ouvre la porte à des expériences formidables qui vous laisseront des souvenirs inoubliables. ■

.....
Marshall Pyatt, CMA, membre du CA de la *South Lake Community Futures Development Corporation*, détient une société de conseil favorisant les échanges commerciaux à l'étranger. Il restaure des bateaux des années 1950 au lac Simcoe.

Pour attirer les talents financiers que vous voulez, obtenez les données qu'il vous faut sur le salaire.



Téléchargez le *Guide Salarial 2013* dès aujourd'hui au roberthalffinance.ca ou téléphonez au 1.800.803.8367.



Affectations à l'étranger



Cinq CMA globe-trotteurs énoncent les règles de conduite du commerce international.

Par Jennifer Dawson

Les voyages d'affaires et les affectations à l'étranger illustrent plus que jamais que « le monde est petit ». Toutefois, de grandes différences subsistent d'un pays ou d'une culture à l'autre. Qu'est-ce qui pousse les CMA à partir au loin? Quels apprentissages en tirent-ils? Et quels conseils peuvent-ils nous donner? Cinq grands voyageurs qui, collectivement, ont travaillé sur tous les continents sauf l'Antarctique, nous livrent leur expérience.

NOM

STEVE SOUSA, CMA

Directeur commercial, SaskPower.
Affectations : Afrique, Asie, Amérique du Sud, Amérique centrale, Australie, États-Unis

PROFIL : J'ai surtout voyagé pour SaskTel International. J'ai toujours été curieux de savoir comment on faisait des affaires ailleurs, alors quand cet emploi s'est présenté, j'ai saisi l'occasion.

CONSEIL PRATIQUE : Au lieu de penser que les autres ont un problème et que vous êtes là pour le résoudre, envisagez les enjeux de leur point de vue et proposez des solutions centrées sur leurs valeurs, sinon, les ententes que vous conclurez ne dureront pas.

CHOC CULTUREL : J'ai mangé d'étranges spécialités culinaires au fil des ans, notamment de la cervelle de chèvre. La plupart des gens ne sont pas offusqués si vous ne finissez pas votre assiette, mais pourraient bien l'être si vous refusez de goûter à un plat. Ces petits détails consolident les relations.

PRINCIPAL AVANTAGE : C'est une chose de dire « J'ai vu les pyramides ». Mais affirmer « J'ai appris à faire des affaires en Égypte »? Ça n'a pas de prix. Mes expériences à l'étranger m'ont aidé à trouver des solutions créatives à des problèmes commerciaux, une fois rentré au pays. Et elles ont façonné qui je suis aujourd'hui.

AVIS AUX NOVICES : Montrez-vous disposés à apprendre comment les autres vivent et ce qui compte pour eux, et vous serez bien acceptés. Il est impossible d'établir un climat de confiance si vous restez en retrait.

NOM

JOHN W BABIAK, FCPA, FCMA

Président, PaXent Inc.
Affectations : Espagne, France, Pologne, Ukraine, Mexique, États-Unis, Chine, Chili, Russie

PROFIL : Notre entreprise a été acquise par une société américaine qui savait que j'étais d'origine européenne, que j'étais polyglotte et que je serais mieux accueilli à l'étranger qu'un Américain. J'ai adoré mon expérience. Le démarrage, l'acquisition et l'intégration d'entreprises sont des défis intéressants qu'on ne peut pas toujours relever près de chez soi.

CONSEIL PRATIQUE : La machinerie et les bâtiments sont essentiellement les mêmes partout dans le monde. Ce sont les gens qui sont différents. Commencez par observer et par apprendre avant de prendre des décisions.

CHOC CULTUREL : Nous pensions acquérir une entreprise en Europe de l'Est, mais en raison d'un généreux régime de congés annuels et de congés de maladie, on devait y embaucher quatre fois plus d'employés que dans une usine nord-américaine.

PRINCIPAL AVANTAGE : Les activités internationales se faisant surtout par téléphone et courriel, je peux travailler depuis mon condo en Floride, un voilier dans les Antilles ou mon domicile au nord de Montréal. Mais les fuseaux horaires représentent parfois un défi. La Chine a 12 heures d'avance sur nous, alors les courriels du lundi matin commencent à entrer dès 21 h le dimanche soir.

AVIS AUX NOVICES : Les cultures et coutumes diffèrent grandement. Ne jugez pas les autres selon vos propres valeurs.



NOM

GUYLAINE TREMBLAY, CMA

Bénévole, Service d'assistance canadienne aux organismes (SACO).
A sauté dans le premier avion pour Haïti

PROFIL : Il y a deux ans, j'ai pris conscience que je voulais utiliser mes compétences professionnelles pour aider les autres et j'ai envoyé un courriel au SACO, accompagné de mon CV. Le lendemain, j'ai reçu un appel et quatre mois plus tard, j'étais aux Gonaïves pour contribuer à mettre sur pied un réseau de coopératives scolaires.

CONSEIL PRATIQUE : La culture est très hiérarchique, alors le processus décisionnel est lent. Les collègues locaux ont souvent deux ou trois emplois entre lesquels ils partagent leur temps. Toute la comptabilité se fait manuellement. Il faut accepter de travailler au ralenti.

CHOC CULTUREL : Lors d'une soirée d'information que nous avons organisée, 200 parents se sont entassés dans une salle prévue pour 50 élèves. Même s'il faisait très chaud, ils sont restés debout à échanger sans se plaindre.

PRINCIPAL AVANTAGE : Mon expérience à Haïti m'a appris que les relations et la conciliation travail-vie personnelle sont plus importantes que l'argent et les grands défis. De retour à Montréal, j'ai accepté un type de travail très différent.

AVIS AUX NOVICES : Vivez un jour à la fois. Il est facile de se décourager à l'idée qu'on ne réalisera peut-être pas ses objectifs de bénévolat. Toutefois, les relations restent l'élément le plus important.

NOM

BALA PUVITHARAN, CMA

Vice-président, Solutions technologiques, Groupe Banque TD. Affectations : Royaume-Uni, Mexique, Chine, Inde, Asie du Sud-Est, Amérique du Sud, États-Unis

PROFIL : J'étais jeune, naïf et je travaillais pour Boeing lorsque j'ai fait une présentation à Singapour sur l'amélioration de la productivité. Après mon exposé, un homme m'a expliqué qu'un grand nombre des notions que j'avais décrites faisaient déjà partie de leur façon de faire, ce qui a piqué ma curiosité à l'égard des autres cultures.

CONSEIL PRATIQUE : Ne généralisez pas : chaque ville a sa propre personnalité. Bangalore, Chennai et Delhi sont toutes différentes. La Chine compte plus de 20 provinces et chacune a sa propre cuisine. Aux États-Unis, le Midwest est très différent de la côte Est et de la côte Ouest.

CHOC CULTUREL : Tandis que je visitais une usine que nous avions ouverte à Shanghai, j'ai simplement mentionné qu'elle pourrait avoir belle apparence peinte en rouge. À ma visite suivante, on a tenu à me montrer les nouveaux murs rouges. Le personnel avait compris que je lui donnais un ordre à titre de directeur de l'informatique.

PRINCIPAL AVANTAGE : Au début, je m'appuyais sur mon expérience pour comprendre les autres. Aujourd'hui, je m'assure de toujours écouter les gens et de ne pas les juger trop rapidement.

AVIS AUX NOVICES : Développez votre intelligence émotionnelle et vos qualités humaines; ce seront des atouts majeurs dans votre manche.

NOM

LARRY ST. DENIS, CPA, CMA

Analyste financier principal, Johnson & Johnson.
Réaffecté en Californie

PROFIL : Je travaillais pour J&J à Markham depuis près de deux ans quand j'ai accepté, les yeux fermés, une mutation en Californie.

CONSEIL PRATIQUE : La mentalité de la côte Ouest est vraiment différente de celle de Toronto. Ce qu'on ne réussit pas à faire durant une journée va au lendemain.

CHOC CULTUREL : Un garde-frontière américain m'a interrogé durant une heure pour vérifier que j'avais de bonnes raisons d'accepter un poste aux États-Unis.

PRINCIPAL AVANTAGE : Je comprends mieux comment J&J fonctionne. L'équipe financière est jeune et j'ai adoré les occasions de rencontres et de voyages.

AVIS AUX NOVICES : Renseignez-vous bien sur l'endroit où vous allez, surtout sur le coût de la vie, pour mieux négocier votre salaire. Vous aurez besoin de six à huit semaines pour les formalités et l'obtention de votre visa, alors gardez en tête votre date d'entrée en fonction. Préparez-vous à expliquer votre titre de CMA. Et enfin, beaucoup d'entreprises américaines ne tiennent pas compte de vos antécédents de crédit au Canada; aux États-Unis, ma première limite a été de 300 \$.

Jennifer Dawson est rédactrice dans les domaines affaires, santé et environnement. Consultez le site www.plaidpencil.com.

Élargissez vos horizons

Approfondissez votre connaissance du monde.

Sept façons de demeurer à l'affût des enjeux internationaux

Par Anne Bokma

Les tendances mondiales exercent une influence grandissante sur la comptabilité de management, et les comptables ne peuvent se permettre de les ignorer.

« De toute évidence, la mondialisation et la concurrence s'accroissent en comptabilité. Aujourd'hui, un comptable canadien et un comptable indien peuvent se disputer un même contrat », explique Bruce Pounder, directeur des programmes professionnels de Loscalzo Associates, une entreprise du New Jersey qui offre de la formation continue aux comptables.

Pour avoir une longueur d'avance sur la concurrence, les CMA doivent être bien au fait des tendances mondiales. Selon Bruce Pounder, Internet nous facilite grandement la tâche. Voici sept façons de demeurer à l'affût des enjeux internationaux.

1. Suivez les affaires internationales.

Abonnez-vous, par exemple, à *Les Échos* (<http://www.lesechos.fr/>), à *The Economist* (www.economist.com), au *Financial Times* (www.ft.com) ou à *l'International Business Times* (www.ibtimes.com), qui présentent en grande partie des perspectives autres que nord-américaines.

2. Participez aux activités des organisations professionnelles.

Le site Web de l'International Federation of Accountants (www.ifac.org), qui représente des organisations comptables de 129 pays, est une véritable mine d'information sur les pratiques comptables et les enjeux mondiaux. Le nouveau titre de comptable

professionnel agréé (CPA) (www.cpacanada.ca) contribue également au renforcement de la profession comptable canadienne dans un contexte de plus en plus mondialisé.

3. Consultez les sites Web offrant une perspective mondiale.

Intéressez-vous aux grandes organisations internationales qui s'attaquent aux problèmes mondiaux. Oxfam (www.Oxfam.ca) et ses partenaires internationaux luttent contre la pauvreté et l'injustice. La Banque mondiale (www.banquemondiale.org) offre une aide financière et technique essentielle aux pays en développement. Le Fonds monétaire international (www.imf.org) soutient la coopération monétaire mondiale, la stabilité financière, la croissance économique durable et la diminution de la pauvreté.

4. Lisez.

La mondialisation fait l'objet de nombreux ouvrages. Lire l'encadré.

5. Tissez des liens avec des comptables d'autres pays.

Grâce aux groupes de discussion en ligne de LinkedIn, vous pouvez échanger avec vos homologues à l'étranger. « Au-delà des frontières, les professionnels comptables ont peut-être plus de points en commun que vous l'imaginez », avance Bruce Pounder. De plus, entre membres d'une même profession, il est plus facile de briser la glace.

6. Apprenez une nouvelle langue.

Vous pourrez non seulement communiquer dans une autre langue, mais aussi en apprendre davantage sur la culture et les gens d'autres pays.

7. Recrutez à l'étranger.

En embauchant des employés ou en vous associant à des partenaires, vous pouvez accroître le savoir collectif de votre équipe sur le monde et ainsi mieux faire face à la concurrence mondiale.

Rester au courant de l'actualité internationale peut sembler une tâche colossale,

mais selon M. Pounder, il est plus facile que jamais de le faire, surtout en comptabilité. Il suffit d'élargir ses horizons. ■

Anne Bokma est rédactrice indépendante à Hamilton, Ontario. On peut lire ses textes sur le site www.annebokma.com.

VOUS CROYEZ EN SAVOIR BEAUCOUP SUR LE MONDE?

Répondez aux 20 questions de l'Institute of International Education pour tester votre connaissance du monde, à l'adresse <http://www.iie.org/Students/Tabs/US/Global-Knowledge-Quiz>.

SUGGESTIONS DE LECTURE

- **Doing Business Anywhere: The Essential Guide to Going Global**, de Tom Travis, décrit les fondements du commerce international.
- **La terre est plate**, de Thomas Friedman, traite de l'évolution des affaires et de la collaboration dans le monde.
- **Managing across Cultures: The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset**, de Charlene Solomon et Michael Schell, illustre par de nombreuses études de cas l'importance de bien comprendre les différences culturelles et d'en tenir compte dans tous les aspects de l'entreprise.
- **Global Trends: Facing Up to a Changing World**, d'Adrian Done, fait le point sur les événements qui auront les plus grandes répercussions sur le monde des affaires.
- **2052: A Global Forecast for the Next Forty Years**, de Jorgen Randers, contient des entrevues réalisées auprès d'experts sur la façon dont ils entendent l'avenir du monde.

LE P, C'EST POUR PROFESSIONNEL.

Il y a plus d'un an déjà, les trois ordres comptables du Québec se regroupaient sous la nouvelle bannière CPA. Aujourd'hui, nous sommes fiers que nos collègues des autres provinces emboîtent le pas.

Ce sont maintenant 150 000 professionnels de la comptabilité au pays qui adoptent le titre professionnel de CPA.

Pourquoi? Parce qu'une profession comptable unie et guidée par les plus hauts standards de pratique et d'éthique répondra plus efficacement aux besoins des organisations canadiennes en plus de mieux servir l'intérêt du public.



Socia- lisez!

Plongez dans l'univers en plein essor
des médias sociaux.

Grâce à votre présence en ligne, vous réseauterez, échangerez de l'information et travaillerez mieux.

Par **Diane Peters**

Beaucoup de professionnels ont l'habitude – parfois dès le réveil – de mettre à jour leurs profils dans les médias sociaux et de consulter des sites comme LinkedIn et

Twitter. Pas Deborah Clarke. La directrice du développement des affaires pour CMA Ontario est présente dans les médias sociaux toute la journée pour recruter de nouveaux comptables. « Cette activité fait partie intégrante de mon travail », dit-elle.

Les inconditionnels des médias sociaux se disent incapables de vivre sans naviguer sur la toile pour sonder les opinions, promouvoir des produits et événements et rechercher du personnel et des fournisseurs. Les médias sociaux sont aussi un outil inestimable pour rester en contact avec des collègues, réseauter afin de faire progresser sa carrière et échanger nouvelles et conseils.

Certes, il est aujourd'hui de mise d'inclure dans sa signature électronique son pseudonyme (nom d'utilisateur) employé sur les réseaux sociaux. « Le professionnel sans empreinte numérique

risque de rater des occasions », prévient Eden Spodek, stratège en communications numériques établi à Toronto.

Alors, que faire si vous n'êtes pas encore dans les médias sociaux? Ou si vous n'arrivez pas à les utiliser correctement? Voici comment optimiser votre présence.

► **Revenir aux règles de base**

Peu importe la plateforme sociale utilisée (voir p. 36), vous devez respecter certaines règles fondamentales.

D'abord, assurez-vous de définir correctement vos profils. « La plupart des gens ne fournissent que des renseignements très élémentaires. Ce n'est pas l'image que vous souhaitez projeter », précise Shawn Casemore, conseiller en gestion et président-fondateur de Casemore & Company à Owen Sound

TIREZ LE MAXIMUM DES MÉDIAS SOCIAUX



► **Voici quelques conseils** pour rentabiliser votre temps en ligne.

▼ Posez des questions

Les questions alimentent davantage les conversations que les affirmations.

▼ Jouez-vous des frontières

Si vous ne souhaitez pas afficher des commentaires politiques ou exprimer des opinions tranchées, vous pouvez quand même faire valoir votre personnalité et vos idées. Eden Spodek, stratège des communications numériques établi à Toronto, suggère d'afficher des articles qui alimenteront le débat à votre place. « Vous pouvez publier des sujets sans révéler votre position », dit-elle.

▼ Créez un blogue

Si vous en avez beaucoup à dire, songez à créer un blogue. Servez-vous ensuite des médias sociaux pour intégrer des liens vers votre blogue chaque fois que vous publiez une entrée.

▼ Prévoyez une plage horaire

Si vous n'avez pas l'habitude d'utiliser régulièrement les médias sociaux, réservez-vous une plage de 15 minutes le matin ou d'une heure le vendredi après-midi pour cette activité. Une fois la routine établie, les médias sociaux s'intégreront tout naturellement dans votre journée. Voyez cela comme un incontournable, un rendez-vous à respecter.

▼ N'en faites pas trop

Il n'y a pas de règle pour déterminer la fréquence de vos interventions, mais la publication de plusieurs articles chaque jour sur LinkedIn peut engorger un groupe. Twitter, en revanche, est capable de prendre en charge des messages fréquents.

(Ontario). Affichez une photo récente de vous *sans enfant ni animal* – du moins, pour vos profils professionnels.

► **Attention au contenu que vous publiez**

Un statut mis à jour à la hâte peut facilement alimenter la machine à rumeurs. Si vous travaillez pour une grande entreprise, il existe probablement une politique qui stipule ce que vous pouvez dire ou non dans les réseaux sociaux. Familiarisez-vous avec ce document.

En règle générale, avant de cliquer sur « envoyer », relisez-vous. Vous ne voulez pas involontairement heurter un collègue ou déclencher un conflit. « Évitez de réagir émotivement. Les médias sociaux attisent parfois notre envie de riposter sur-le-champ », explique Shawn Casemore.

Fixez-vous des règles personnelles sur ce que vous publierez ou non. Opinions politiques? Anecdotes personnelles? Photos de chats? Selon Deborah Clarke, il faut toujours adopter un ton professionnel dans les sites d'affaires. Soyez attentif au langage que vous employez et aux idées que vous exprimez.

► **Donnant donnant**

Les habitués des médias sociaux savent trouver un juste équilibre entre les demandes et les offres d'aide, affirme Eden Spodek.

La publication d'articles pertinents et de liens vers des offres d'emploi, le gazonnage en temps réel ou encore l'échange de renseignements et de conseils sur Excel, la fiscalité ou de nouvelles lois sur l'information financière

peuvent aider d'autres personnes et contribuer à bâtir votre réputation de leader d'opinion sur le Web. Si vous êtes reconnu comme un membre généreux de la communauté, les autres répondront volontiers à vos demandes d'opinions, de pistes d'emploi et de recommandations.

N'hésitez donc pas à vous engager dans les médias sociaux dans le cadre de votre travail : vous jouerez un rôle plus actif au sein de la profession et vous y trouverez du plaisir. Toutefois, restez vigilant et faites preuve d'une aussi grande prudence dans vos interactions en ligne que dans votre vie professionnelle. ■

.....
Diane Peters est rédactrice, réviseure et professeure à Toronto. Sur Twitter : @DianeEPeters.



QUELLE PLATEFORME PRIVILÉGIER?

▶ **Voici les meilleurs sites** pour les professionnels comptables.

▼ LinkedIn

Depuis deux ans, ce site de réseautage connaît une popularité fulgurante. « LinkedIn est devenu un important lieu d'échange de documents et de clavardage », soutient Eden Spodek, stratège des communications numériques établi à Toronto.

Deborah Clarke, directrice du développement des affaires pour CMA Ontario, définit LinkedIn comme son « Rolodex vivant ».

En vous joignant aux bons groupes – au groupe des CMA, bien sûr, mais aussi à d'autres réseaux liés à votre secteur –, vous pourrez participer à des conversations intéressantes et trouver des liens vers des articles utiles. D'après Shawn Casemore, conseiller en gestion et président-fondateur de Casemore & Company, LinkedIn est un bon outil d'externalisation ouverte parce que vous pouvez y solliciter les conseils avisés de vos pairs.

Astuces : « Assurez-vous de revoir et de mettre à jour votre profil une fois par mois », prévient Eden Spodek. Ajoutez-y vos projets d'envergure, votre travail bénévole et vos distinctions; publiez des livres blancs et des présentations.

Si vous avez des intérêts particuliers, songez à lancer un groupe. « Si vous créez votre propre groupe et recrutez des

membres, on vous percevra vraiment comme un leader », avance Shawn Casemore.

Il suggère aussi de transposer votre réseautage sur LinkedIn dans le concret. Si l'un de vos groupes organise une rencontre en personne, allez-y!

▼ Twitter

Ce portail de microblogage permet aux utilisateurs de publier des messages d'au plus 140 caractères. Les professionnels comptables peuvent ainsi savoir ce qui se passe dans le monde et envoyer des messages à un plus grand groupe.

« C'est comme un porte-voix », affirme Shawn Casemore. Deborah Clarke utilise Twitter comme fil d'actualité : elle le consulte le matin pour lire les nouvelles des diffuseurs et des journaux auxquels elle est abonnée.

Astuces : Si vous organisez un séminaire ou avez rédigé un article susceptible d'intéresser un vaste public, Twitter est un bon endroit pour claronner la nouvelle. Si vous voulez promouvoir votre marque personnelle au-delà de votre seule profession, Twitter est tout indiqué.

▼ Facebook

Même s'il s'agit du plus vaste réseau social à l'échelle mondiale, ses avantages pour les professionnels sont limités. « Sur le plan professionnel, je ne crois pas qu'il s'agisse d'un outil valable », soutient Shawn Casemore.

Deborah Clarke a un profil Facebook, mais elle n'accepte que les amis qui sont vraiment des amis personnels ou des membres de la famille. Elle réserve ses messages privés pour le site, mais réfléchit quand même sérieusement avant de publier quelque chose. « Je dis même à mes enfants : rappelez-vous que votre grand-père peut lire ce que vous publiez. »

Astuces : Si vous exploitez une entreprise axée sur le consommateur, Facebook peut présenter une certaine utilité. C'est un excellent outil pour tenir les clients au courant des dernières nouvelles, promotions et activités.

tion de ses produits ou tester des outils de marketing. Vous pouvez vous servir de YouTube pour faire la promotion d'une entreprise en démarrage, d'un livre, d'une activité ou d'un séminaire. Les vidéos sont populaires auprès des générations plus jeunes.

Astuces : Pour attirer des spectateurs vers votre chaîne, publiez des liens sur Twitter, Facebook ou LinkedIn.

▼ SlideShare

Ce site en croissance vous permet d'afficher une présentation en format PowerPoint ou autre et de la lier facilement à des portails tels que LinkedIn. Le dernier affichage de Deborah Clarke a été vu par 100 personnes en à peine deux jours.

Astuces : Assurez-vous de télécharger l'application SlideShare sur LinkedIn (et aussi sur Facebook, s'il y a lieu) afin que vos contacts puissent prendre connaissance de votre travail.

▼ YouTube

Ce site de partage de vidéos ne vous intéresse peut-être pas, mais votre entreprise pourrait l'utiliser pour faire la démonstra-





UN

REMPART

ÉCOLOGIQUE



Comptabiliser les risques environnementaux : bilan et perspectives

Le prix fictif du carbone et d'autres pratiques comptables concernant le triple résultat sont en voie de devenir la norme.

Par **John Lorinc**

Plus tôt cette année, un groupe de réflexion outaouais, La Prospérité durable (LPD), a publié un rapport-choc.

On croit généralement que les géants du secteur de l'énergie comme Shell, Nexen et Suncor investissent des milliards dans l'exploitation des sables bitumineux, sans égard à l'environnement. Or, à la lumière d'entrevues menées dans le cadre de l'étude auprès de cadres dirigeants de 10 sociétés énergétiques, dont certaines des plus importantes – et des plus controversées – au Canada, ces géants ont commencé d'eux-mêmes à utiliser le « prix fictif du carbone ».

Résultat? Les projections financières des sociétés qui investissent à long terme reposent sur de meilleures estimations des futures taxes sur les émissions de carbone. Pour tenir compte de ces taxes, les sociétés étudiées ajoutent à leurs coûts de 15 \$ à 68 \$ par tonne de CO₂ émise.

Alex Wood, directeur, Politiques et marchés de LPD, explique que Shell a été la première à appliquer cette méthode il y a une dizaine d'années, alors que les pays scandinaves tentaient d'instaurer une taxe sur le carbone. Cette pratique, qu'il qualifie d'outil de gestion des risques, s'est généralisée depuis chez les acteurs du marché mondial de l'énergie, notamment les sociétés canadiennes comme Nexen.

Comme le prix fictif du carbone tient compte des coûts projetés liés aux surtaxes (qui ne sont pas encore en vigueur) et aux risques environnementaux, il amène les sociétés à s'intéresser aux technologies plus écologiques, affirme M. Wood, et fait office de rempart écologique. Si le Canada intègre le prix fictif du carbone à sa politique de réduction des émissions de carbone (comme l'a fait l'Alberta), ces sociétés ne s'en ressentiront guère.

Dans une perspective plus large, toutefois, la comptabilité de management

environnementale ne se justifie pas uniquement par le désir des entreprises de faire ce qu'il faut. Il devient de plus en plus évident que les coûts environnementaux – découlant de catastrophes écologiques d'origine humaine, comme l'explosion du Deepwater Horizon de BP dans le golfe du Mexique en 2010, ou de catastrophes naturelles, comme l'ouragan Sandy ou les pluies torrentielles qu'a connues l'Alberta au printemps – peuvent entraîner d'énormes pertes pour les sociétés qui n'ont pas pris les mesures préventives appropriées.

En outre, les gouvernements et les organismes internationaux s'intéressent de plus près à la réglementation environnementale et aux objectifs de réduction des émissions de carbone, les sociétés qui adoptent ces méthodes et d'autres pratiques concernant le triple résultat seront mieux armées pour rivaliser avec la concurrence internationale – car investisseurs et consommateurs privilégient les produits et services à faible empreinte environnementale.

AU-DELÀ DU SECTEUR ÉNERGÉTIQUE

Les modifications apportées à la comptabilité de gestion reflétant les préoccupations que suscite la hausse des taxes sur le carbone représentent une évolution considérable de la façon dont les grandes sociétés énergétiques envisagent leur exposition aux risques réglementaires. Toutefois, selon Bob Willard, consultant à Durham, en Ontario, ces mesures restent bien en deçà du genre de rapports publics que réclameront de plus en plus les marchés financiers à tout un éventail de sociétés, y compris des sociétés de produits de consommation.

M. Willard invite les sociétés à se doter de systèmes de suivi en matière d'environnement, de gouvernance et de responsabilité sociale. « Les comptables devront aider les entreprises à rendre des comptes à ce chapitre de manière utile et cohérente, fait-il remarquer. La démarche évolue. »

Dans une étude en préparation sur l'amélioration des normes d'information environnementale, Bob Willard explique :

Les indicateurs actuels sont déficients et trompeurs. Pour évaluer les progrès des



entreprises en matière de développement durable, les trois indicateurs couramment utilisés sont leurs propres objectifs, leur performance des années antérieures ou la performance des autres sociétés du même secteur. Malheureusement, ces indicateurs peuvent avoir pour effet d'encenser des sociétés dont les objectifs sont dérisoires, dont le retard fait en sorte que toute amélioration paraît importante, ou qui sont les meilleures parmi les pires.

DE NOUVELLES NORMES D'INFORMATION

Malgré ces lacunes, l'information environnementale évolue très rapidement. La norme ISO 14001, qui régit les systèmes de management environnemental depuis plus de 15 ans, s'enrichit de méthodes nouvelles et plus exigeantes. La Global Reporting Initiative a publié en juin une quatrième version de Lignes directrices G4 comportant la liste la plus à jour des principales mesures environnementales. Certaines mesures sont familières (consommation d'énergie et d'eau, incidence sur la biodiversité), et

d'autres reflètent de nouvelles attentes, comme la durabilité de la chaîne d'approvisionnement.

Qui plus est, une poignée de multinationales se sont lancées résolument dans la publication d'information sur le développement durable. En 2011, le grand de la chaussure Puma publiait un état des résultats environnementaux visant à faire le point sur les risques financiers associés à sa performance en matière de développement durable. Conclusion : 195 M\$ US en coûts environnementaux, notamment pour la consommation d'eau, la pollution de l'air et la gestion des déchets. Ces coûts sont essentiellement liés à la chaîne d'approvisionnement mondiale de Puma. « Les frontières [de la comptabilité environnementale] s'élargissent sans cesse, dit Bob Willard, et rendent l'exercice beaucoup plus difficile. »

L'experte en comptabilisation du développement durable, Julie Desjardins, directrice de Desjardins & Associates Consulting à Mississauga, en Ontario, fait cependant remarquer que, dans ce type d'analyse et d'information, les sociétés nord-américaines demeurent « loin derrière » les chefs de file européens et asiatiques. « L'information environnementale n'est pas très répandue en Amérique du Nord, affirme-t-elle, précisant que Nexen est un leader en ce domaine. Les inducteurs de coûts externes liés aux conséquences environnementales, qui peuvent représenter des millions de dollars pour les sociétés, doivent être intégrés à la comptabilité. Nous devons commencer à tenir compte de ces externalités dans nos décisions. »

GESTION ENVIRONNEMENTALE 2.0

Seules quelques multinationales ont déployé des efforts concertés pour rendre compte publiquement de leur empreinte environnementale au-delà de simples rapports de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), invariablement qualitatifs, destinés à se donner bonne conscience. Mais tenter de compiler les coûts pour les actionnaires change la donne pour les gestionnaires. De fait, lorsque Puma a publié ses résultats environnementaux, elle ne s'est pas contentée de chiffrer ses coûts de

« Les marchés boursiers exigeront bientôt de l'information qu'ils n'ont jamais sollicitée auparavant. »

gestion des déchets. Les comptables l'ont compris depuis longtemps : les sociétés ne peuvent gérer que ce qu'elles peuvent d'abord mesurer.

Selon Cathy Cobey, leader, Certification du groupe des Services en changements climatiques et développement durable du cabinet Ernst & Young, l'évolution de l'information environnementale, malgré ses ratés, a permis l'émergence de la « gestion environnementale 2.0 ».

Depuis plusieurs années, les grandes entreprises, notamment dans les secteurs réglementés, élaborent des systèmes d'information sur le développement durable dans le cadre de leurs programmes de RSE. Les données sont toutefois difficiles à colliger puisqu'elles ont surtout été compilées manuellement. « La préparation de ces rapports exige beaucoup d'efforts », explique M^{me} Cobey, ajoutant que la plupart de ces données ont été communiquées sur une base annuelle, voire bisannuelle.

L'experte en gestion environnementale et CMA, Vanessa Magness, professeure agrégée de comptabilité à l'Université Ryerson à Toronto, s'est demandé si le suivi et la communication de cette information aux marchés financiers ou à d'autres parties prenantes avaient entraîné des changements opérationnels. Elle cite des études révélant que la publication par les gouvernements de

listes d'entreprises qui ont émis ou déversé des contaminants n'a pas forcément eu d'effet. « Une centaine de sociétés peuvent se targuer d'avoir une politique environnementale, dit-elle, mais une vingtaine seulement l'appliquent. »

De l'avis de M^{me} Cobey, cependant, un nombre croissant d'entreprises ont amorcé cette transition. Elles disposent maintenant de suffisamment de données annuelles pertinentes pour prévoir l'évolution de facteurs comme la consommation d'eau et pour gérer l'exploitation de manière efficace.

Les pratiques exemplaires, selon M^{me} Cobey, supposent la création de comités directeurs composés de cadres supérieurs des équipes de RSE et de l'exploitation. Ces comités peuvent fixer des objectifs et attribuer des responsabilités quant aux cibles de durabilité. « Une fois le projet défini, l'étape de la gestion de projet proprement dite s'enclenche, explique-t-elle. Ce scénario peut être reproduit dans toute l'organisation. »

DES NORMES PLUS STRICTES

Le suivi de ces données peut être exigeant. Mais Cathy Cobey observe que le marché des progiciels de gestion intégrés (PGI) permettant d'intégrer les données environnementales aux systèmes de l'ensemble de l'entreprise est en croissance. Oracle et SAP, ajoute-t-elle, comptent des modules de suivi en matière d'environnement, de responsabilité sociale et de gouvernance. Les données produites peuvent être

ajoutées aux PGI de l'entreprise et fournir instantanément des flux de données à compiler dans les « tableaux de bord » de pages Web internes.

Cet accès en temps réel aux données environnementales permet aux gestionnaires responsables de la mise en œuvre de stratégies d'efficacité énergétique ou de réduction des émissions de suivre de près les progrès de ces projets plutôt que d'attendre les rapports de fin d'exercice.

Selon Julie Desjardins, les sociétés n'adoptent ces changements que si les conseils d'administration et les chefs de direction font preuve de leadership dans la gestion environnementale, mais ce sont les exigences des marchés financiers mondiaux qui les inciteront véritablement à presser le pas. De fait, les résolutions récentes des actionnaires soumises aux conseils d'administration d'ExxonMobil et de ConocoPhillips réclamaient la publication d'estimations financières des dommages environnementaux associés à l'expansion de l'exploitation des sables bitumineux.

« Les marchés boursiers exigeront bientôt de l'information qu'ils n'ont jamais sollicitée auparavant », prédit Bob Willard. ■

.....
John Lorinc est un journaliste torontois dont on peut lire régulièrement les articles sur les entreprises et les politiques de gestion dans Canadian Business, The Globe and Mail, The Walrus et d'autres publications. Microblogue : @johnlorinc.



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

L'heure juste sur l'impartition des TI

Au-delà de la main-d'œuvre bon marché

N'engagez pas quelqu'un qui répétera vos erreurs.

Par **Jacob Stoller**

EN AVRIL DERNIER, LA DÉCISION DE LA

Banque Royale du Canada de remplacer ses employés par des travailleurs étrangers a soulevé l'opinion publique et tourné les projecteurs vers l'impartition des services de technologie de l'information (TI). Dans les débats qui ont suivi, un seul aspect de l'impartition a cependant été abordé : l'utilisation de main-d'œuvre étrangère bon marché pour réduire les coûts.

Or, plusieurs autres motifs commerciaux justifient le recours à des impartiteurs. De fait, sauf pour les plus grandes organisations, le coût est rarement le seul facteur déterminant.

« Ce n'est pas seulement une question d'argent, soutient Andy Woyzbun, conseiller principal pour la société Info-Tech Research Group de London (Ontario). Les sondages révèlent que, pour les entreprises, la qualité du service et un positionnement stratégique proactif sont tout aussi importants. »

Aujourd'hui, les impartiteurs, dont bon nombre exercent leurs activités au Canada, offrent un large éventail de services qui permettent aux entreprises d'atteindre ces objectifs plus généraux. Toutefois, vous ne les trouverez pas nécessairement sous

« impartition » dans Google. Une bonne partie d'entre eux évitent ce terme, de crainte d'être perçus par les services TI comme des voleurs d'emploi.

Peu importe le nom qu'on leur donne, ces entreprises offrent aux organisations des solutions parfaitement adaptées à leurs objectifs d'affaires. Au-delà du coût, nous examinerons quatre autres facteurs opérationnels décisifs.

1. Gestion des risques

Les entreprises non spécialisées en TI sont vulnérables aux risques. Les impartiteurs peuvent cependant réduire leur exposition au risque dans cinq champs d'intervention :

Temps de disponibilité : Pour des organisations comme BlackBerry et Yahoo qui dépendent d'une forte présence en ligne, une panne majeure peut être dévastatrice. Les services d'hébergement impartis garantissent une disponibilité élevée grâce aux contrats exécutoires.

Recrutement : Une entreprise qui embauche le mauvais type de programmeur peut se retrouver en difficulté. L'impartition fait éviter aux sociétés des erreurs de recrutement coûteuses.

Sécurité : Le resserrement de la réglementation, l'emploi par les employés d'appareils personnels et l'ingéniosité croissante des cybercriminels rendent plus difficile la protection contre les risques de sécurité et d'atteinte à la vie privée. Les impartiteurs investissent souvent d'importantes sommes dans le personnel, les processus et l'infrastructure de sécurité.

Capital : Une société qui a beaucoup investi dans une plateforme peut se retrouver en mauvaise posture si le reste du secteur prend une autre orientation. L'impartition offre un moyen de réduire l'investissement et d'accroître la flexibilité.

Nouvelle technologie : Réaliser un projet avec un impartiteur expérimenté réduit le risque d'échec et permet de se retirer plus facilement d'un projet s'il ne fonctionne pas comme prévu.

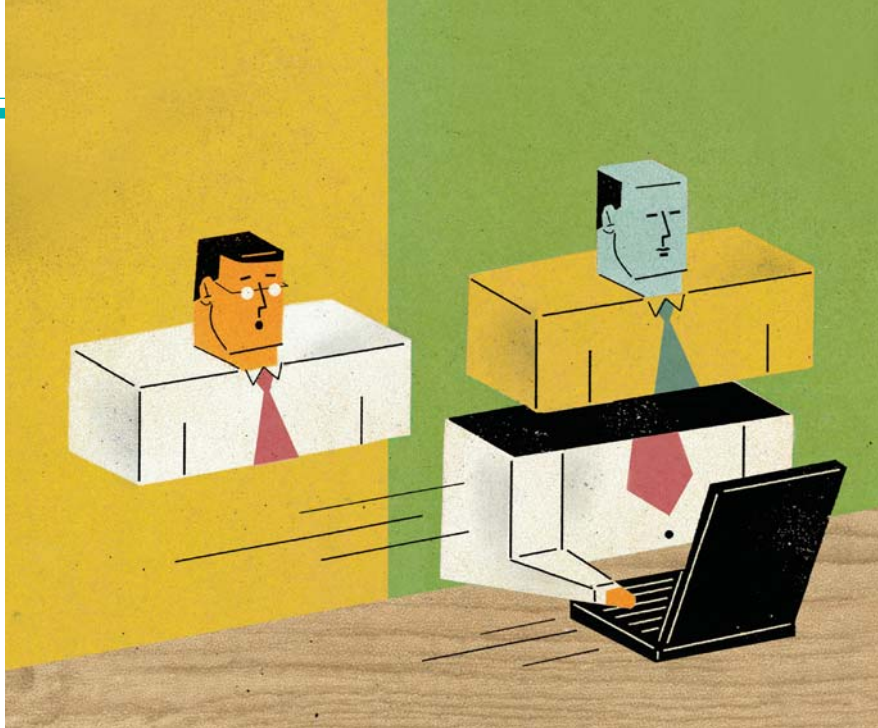
2. Transparence des ressources et des coûts

Même s'il semble plus facile de suivre les coûts et avantages à l'interne, il n'en est rien. « Avec des impartiteurs, on sait exactement combien on dépense et quels sont les niveaux de service fournis aux utilisateurs », soutient Rob Bracey, président de Quartet Service Inc., un fournisseur torontois de services TI. « Avec les ressources internes, il est parfois difficile de savoir où va l'argent. »

Des fournisseurs tels Quartet utilisent des outils de surveillance et des méthodes de gestion des services pour produire des rapports sur le temps de disponibilité, des statistiques d'utilisation et d'autres renseignements qui dépassent ce que les entreprises peuvent réaliser à l'interne, sauf les grandes sociétés.

3. Extensibilité

Les entreprises ne peuvent pas toujours adapter leurs ressources technologiques, notamment les compétences et l'infrastructure, en fonction de leurs besoins.



Une petite entreprise dotée d'un environnement TI complexe aura parfois besoin d'un tiers d'expert de bases de données, d'un quart de programmeur et d'une moitié de gestionnaire d'application. Les impartiteurs peuvent fournir diverses compétences selon les besoins. « Un impartiteur peut vous vendre, en quelque sorte, des fractions d'employés, explique Ron Babin, professeur de gestion des TI à l'Université Ryerson de Toronto.

L'infrastructure de stockage, la capacité du serveur et d'autres ressources sont souvent offertes en lots trop importants, ce qui force les organisations à choisir entre des capacités excessives ou insuffisantes.

Une capacité d'extension poussée à son maximum pose souvent problème. Les impartiteurs peuvent désormais fournir la capacité à la demande. Ce service est particulièrement utile pour les entreprises saisonnières, par exemple les détaillants dont les besoins triplent en décembre.

4. Orientation claire

Chacun son métier : voilà le principal argument en faveur de l'impartition, même si cela coûte plus cher. « Laissez les impartiteurs mettre à profit leur expérience, leurs compétences et leur investissement technologique pour faire un travail de qualité. C'est leur métier, ajoute Ron

Babin. Si vous êtes banquier, concentrez-vous sur le service client et l'innovation produit. Ne cherchez pas à faire fonctionner les centres de données : vous ne deviendrez jamais le meilleur dans ce rôle. »

Aujourd'hui, les impartiteurs proposent un éventail beaucoup plus large de services qu'il y a 10 ans et ils sont beaucoup plus polyvalents. Ils offrent aux organisations de nouvelles possibilités de tirer des avantages commerciaux des TI. Il suffit de comprendre où se trouvent ces occasions. ■

Jacob Stoller est rédacteur et chercheur à Toronto. Sur Twitter : @jacobstoller. Consultez le site www.jacobstoller.com.

CONSEILS PRATIQUES

La décision stratégique d'impartir les services de technologie d'information (TI) suppose que des tiers participeront – souvent étroitement – aux processus opérationnels de votre entreprise. Pour mener à bien cette démarche, appliquez les quatre mesures suivantes.

Énoncez clairement les résultats escomptés. Si vous impartissez des services, mais n'avez qu'une vague idée des prétendus avantages, vous risquez d'embaucher des personnes qui répéteront vos erreurs. « Assurez-vous que le niveau de service recherché est bien défini, facilement mesurable et que le fournisseur est capable d'atteindre cet objectif, indique Andy Woyzbun, conseiller principal pour la société Info-Tech Research Group de London (Ontario). Plus la description est floue, plus vous risquez d'être déçu. »

Choisissez le bon moment. L'impartition a plus de chances de réussir si le changement est déjà prévu; et rappelez-vous que tout changement exige des ressources. « Pour tout nouveau projet ou centre de données, il faut faire des choix importants, précise

Andy Woyzbun. Si vous impartissez vos services à ce stade précis, vous évitez d'avoir à perturber des activités déjà en place pour les modifier. »

Lisez le détail des clauses du contrat. Les impartiteurs sont maintenant beaucoup plus flexibles qu'ils ne l'étaient il y a quelques années, et les entreprises peuvent désormais choisir exclusivement les ressources dont elles ont besoin pour leurs activités. Évitez les clauses pénales et les restrictions qui risquent d'entraver vos activités.

Laissez votre fournisseur faire son travail. Une fois l'entente signée et les avocats partis, lâchez la bride. « Vous devez laisser votre impartiteur trouver la solution », ajoute Andy Woyzbun.

La confiance se trouve au cœur de toute entente d'impartition. « On parle beaucoup de technologie, mais, en fin de compte, notre travail repose sur les gens et les relations », conclut Rob Bracey, président de Quartet Service Inc., un fournisseur torontois de services TI.

L'agent de changement

Bartholomew Huizinga, CMA, au service d'un monde meilleur

Par **Jaclyn Law**

« JE VOULAIS CHANGER LES CHOSES, DANS MA

ville de Hamilton et dans mon pays, dit Bartholomew Huizinga, fondateur et directeur de l'entreprise ontarienne w5th Equity Management. Selon moi, on peut atténuer certains problèmes sociaux et environnementaux grâce aux affaires et aux pratiques commerciales. »

Fondée en 2011, w5th Equity traite avec des clients jugés trop risqués par les banques, à savoir de petites entreprises désireuses de changer le monde. Elle les conseille et leur accorde des prêts selon des paramètres semblables à ceux des prêteurs classiques, mais exige de ses clients qu'ils établissent des objectifs environnementaux ou sociaux concrets et mesurables.

Son premier client, un service de livraison, s'est fixé des objectifs de réduction d'émission de CO₂. S'il les atteint, il aura droit à un taux d'intérêt plus avantageux. « Les économies sont proportionnelles à l'impact sur le milieu », explique-t-il.

Bartholomew Huizinga a obtenu un diplôme en administration des affaires de l'Université Wilfrid-Laurier en 2005 et, par la suite, les titres de CMA et de CA. Il a travaillé à Patheon et Voortman Cookies avant de se tourner vers l'expertise comptable en 2007.

De plus, il est chef de mission chez BDFP & Associates LLP à Burlington (Ontario). Ces deux fonctions sont complémentaires : BDFP offre des services de consultation aux clients de w5th Equity, sauf s'il y a possibilité de conflit d'intérêts.

« La comptabilité de management fait partie intégrante du succès de mon entreprise, conclut-il. Lorsqu'on se lance en affaires, la charge de travail est énorme, mais si vous faites ce qui vous passionne, le fardeau s'allège. Et si c'est là votre destin, votre entreprise sera la plus gratifiante des expériences. » ■

Jaclyn Law est rédactrice indépendante à Toronto. Voir <http://about.me/jaclynlaw>.

Entreprise : w5th Equity Management Inc.

Poste : Directeur

Conseil le plus précieux :

« Chacun porte en soi le rôle d'agent de changement. »

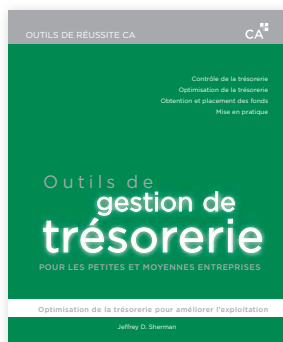
Site Web : www.w5th.com



Outils de réussite

Pour les propriétaires d'entreprise

UN OUTIL DE RÉFÉRENCE INDISPENSABLE!



Nos outils complets portent sur :

- La gestion de trésorerie
- Le financement
- La protection des renseignements personnels et la sécurité des données
- La planification de la relève
- La planification successorale

Vous trouverez dans ces guides pratiques et faciles à comprendre des conseils, des études de cas, des feuilles de travail et des listes de contrôle - et un CD en prime!



Vous ne serez plus jamais à court de solutions.

Pour en savoir plus ou pour commander, allez à :
boutiqueCA.ca/outilsderéussite



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

TD Assurance
Meloche Monnex

Découvrez pourquoi plus de 230 000 professionnels multiplient les économies

Vous pourriez **GAGNER**
une Lexus ES 300h hybride



ou 60 000 \$ comptant*!

Joignez-vous au nombre croissant de professionnels qui cumulent les économies en confiant leurs assurances auto et habitation à TD Assurance.

La plupart des assureurs accordent des rabais aux clients qui combinent assurances auto et habitation ou qui ont un bon dossier de conduite. Mais saviez-vous qu'en plus d'offrir ces mêmes rabais, nous proposons des tarifs préférentiels aux membres de **CMA Canada**? De plus, vous bénéficierez d'un service personnalisé et d'excellentes protections répondant le mieux à vos besoins. Découvrez combien vous pourriez économiser.

Demandez une soumission

1-866-269-1371

Lundi au vendredi, de 8 h à 20 h

Samedi, de 9 h à 16 h

melochemonnex.com/cma

Programme d'assurance recommandé par



**Comptables
en management
accrédités™**



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

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

*Aucun achat requis. Concours organisé conjointement avec Primum compagnie d'assurance. Peuvent y participer les membres ou employés et autres personnes admissibles appartenant aux groupes employeurs ou de professionnels et diplômés qui ont conclu un protocole d'entente avec les organisateurs et qui, par conséquent, bénéficient d'un tarif de groupe. Le concours se termine le 31 octobre 2013. Tirage le 22 novembre 2013. 1 prix à gagner. Le gagnant a le choix de son prix entre une Lexus ES 300h hybride (PDSF de 58 902 \$ incluant les coûts de transport et manutention, la taxe sur les pneus, la taxe sur le climatiseur, l'éco prélèvement et les taxes de vente applicables) ou 60 000 \$ canadiens. Réponse à une question d'habileté mathématique requise. Les chances de gagner dépendent du nombre d'inscriptions admissibles reçues. Règlement complet du concours disponible au melochemonnex.com/concours.

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