

# Profession: comptable

22

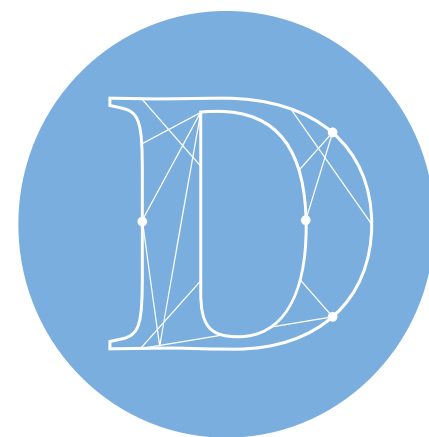
## Le *blockchain* fera évoluer la profession

Cette nouvelle technologie offre de nombreuses occasions d'affaires.

23

## Développer son profil entrepreneurial

Les CPA agissent de plus en plus comme des accompagnateurs des entrepreneurs.



# Entrée massive des femmes dans le *boys' club*



« Même si la parité n'existe pas encore, elle s'en vient », affirme Maude Lavoie, première directrice en certification chez Richter.

### Anne Gaignaire

redactionlesaffaires@tc.tc

Le milieu de la comptabilité, longtemps apparu comme un *boys' club*, s'ouvre de plus en plus aux femmes. Et la nouvelle génération – hommes comme femmes – souhaite que le secteur évolue pour faciliter une meilleure conciliation travail-famille.

Avec ses 54% de femmes parmi ses associés, le cabinet Mazars fait figure d'exception dans le milieu des firmes comptables. Une situation qui s'est installée « naturellement », selon l'associé directeur, Serge Principe. Le cabinet a tout de même mis en place diverses mesures favorables

aux femmes, telles qu'une clause permettant aux associés de partir en congé parental sans baisse de rémunération, alors qu'auparavant « ils étaient pénalisés ».

Dans les autres cabinets, le taux de féminisation de l'ensemble des associés est généralement plus bas. Ainsi, il s'élève à 17% chez Richter et à 30% chez PwC, par exemple.

Les cabinets comptables continuent d'être majoritairement dirigés par des hommes. Cependant, « l'idée du *boys' club* est révolue », affirme Stéphanie Leblanc, associée en transactions au bureau de Montréal de PwC. Les femmes arrivent en nombre dans la profession. « Dans nos classes, la clientèle est composée en

général de 60% de femmes », souligne Antonello Callimaci, vice-doyen aux études de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM.

Cependant, elles sont encore souvent moins nombreuses que les hommes aux postes de direction et dans les assemblées d'associés, une fonction acquise après un long parcours exigeant. « Les femmes réussissent à se tailler une place qui va être de plus en plus importante, juge Geneviève Mottard, présidente et chef de la direction de l'Ordre des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec. La réalité, c'est qu'il y a encore un problème, puisque nous n'avons pas encore atteint la parité, mais c'est en train de changer. »

### Un système mis en place par les hommes... pour les hommes

Le problème: « On travaille encore selon un système mis en place par les hommes, puisque ce sont eux qui dirigeaient et ont donc mis en place les règles de fonctionnement », souligne Mirella Pisciueneri, associée chez Richter.

Aujourd'hui encore, ce sont les heures facturables qui sont le critère pour juger des résultats d'un CPA dans les cabinets, et le parcours qui mène à la nomination d'associé « exige beaucoup de sacrifices », reconnaît Antonello Callimaci. Des sacrifices en temps consacré au travail et pas à la famille.

Une réalité qui peut freiner les femmes lorsqu'elles partent en congé de maternité, mais aussi quand elles veulent s'occuper de leurs enfants en maintenant un équilibre avec leur carrière. « L'enjeu est de les garder dans le cabinet pour qu'elles atteignent des postes de direction, qui les mèneront ensuite à des fonctions d'associées », constate Mirella Pisciueneri.

« Ce n'est pas facile de briser les moules, mais on n'est pas obligés de travailler sur le même modèle que celui des 150 dernières années. Le milieu a besoin des femmes. Leur arrivée massive dans la profession sera l'occasion de faire changer les choses de l'intérieur », croit M<sup>me</sup> Mottard.

Les habitudes pourraient même être bousculées plus vite que prévu, car aujourd'hui, la conciliation travail-famille et un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle ne sont pas les préoccupations des femmes seulement.

« Dans les nouvelles générations, c'est autant l'homme que la femme qui met l'accent là-dessus », dit Antonello Callimaci. Une réalité partagée par les dirigeants des cabinets, qui misent de plus en plus sur la flexibilité des horaires.



« Nous n'avons pas encore atteint la parité [aux postes de direction], mais c'est en train de changer. »

– Geneviève Mottard, présidente et chef de la direction de l'Ordre des CPA du Québec

« Ma préoccupation en tant qu'associé directeur est de permettre aux hommes comme aux femmes de pouvoir bien concilier travail et famille. Cela peut vouloir dire de faire en sorte que l'homme soit à la maison pour s'occuper d'un enfant malade afin que la femme, elle, reste au travail », affirme Nicolas Marcoux, associé directeur national, bureau de Montréal et grandes villes, à PwC.

### Les femmes se battent aussi contre elles-mêmes

N'empêche, les femmes se sentent encore souvent un peu seules dans un monde d'hommes.

« Quand on arrive dans une réunion, il n'est pas facile de s'intégrer à une *gang* de gars qui

## Des stratégies pour donner un coup de pouce

Mélanie Boyer, 45 ans, mère de deux enfants, associée en certification chez Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT), ne voyait pas pourquoi les femmes n'auraient pas les mêmes ambitions que les hommes. D'un caractère fonceur, elle voulait devenir associée et a tout fait pour y parvenir. « Je ne me suis jamais posé la question. J'agissais un peu comme un homme, mais je me suis rendu compte que les femmes agissent rarement comme ça et qu'il fallait les aider », explique Mélanie Boyer, leader national de Femmes de talent.

Les grands cabinets ont mis en place des comités visant à faciliter l'ascension des femmes dans leur organigramme. Ils s'appellent Femmes et leadership chez Richter, Les Professionnelles chez PwC et le comité Femmes de talent chez RCGT. Ces cabinets se sont souvent donné des objectifs. Ainsi, Richter, qui compte 17% de femmes parmi ses associés, vise un taux de 30% en 2020 et PwC souhaite pouvoir nommer 50% de femmes comme associées en 2020.

« Les modèles d'entreprise vont s'adapter pour accueillir toutes ces femmes », affirme Stéphanie Leblanc, associée en transactions au bureau de Montréal de PwC.

Le comité Femmes de talent a été créé par RCGT en 2013 pour « valoriser et promouvoir le rôle des femmes », précise Mélanie Boyer. Ce comité consulte les femmes et fait diverses propositions pour les aider dans leur vie professionnelle « de façon à les maintenir en poste après leur congé maternité et les jeunes années des enfants », précise Mélanie Boyer.

Les initiatives ont différentes envergures. Ça peut être une conférence sur la gestion du stress ou des activités de réseautage, par exemple.

### Vaincre sa timidité

Chez PwC, on a observé que « les femmes ont moins de facilité que les hommes à faire du développement des affaires ». Le groupe Les Professionnelles, créé de façon formelle en 2008, souhaite donc « aider les femmes à faire du développement des affaires dans des milieux qui leur ressemblent. Les femmes sont plus à l'aise avec d'autres femmes », dit M<sup>me</sup> Leblanc.

Puisque accroître le portefeuille de clients au cabinet fait partie des exigences pour être associé, l'enjeu est de taille pour les femmes. Les Professionnelles organisent donc diverses activités qui permettent à des femmes de diffé-

« Quand une femme fait un bon coup, elle a tendance à le garder pour elle. Nous, nous voulons que ça se sache! »

– Mirella Pisciueneri, associée de Richter

rents milieux de se regrouper pour réseauter et créer des occasions d'affaires.

« Les boys' clubs se sont formés sur les parcours de golf et les patinoires. Il faut que les femmes trouvent leurs propres endroits où elles se sentiraient en confiance », poursuit M<sup>me</sup> Leblanc.

Le programme Femmes et leadership a été créé par le cabinet Richter en 2010. « Il y a des femmes partout chez nous, mais en moins grand nombre dans les postes de direction (associés et directeurs principaux) », reconnaît Mirella Pisciueneri, associée.

Trois comités travaillent sur la visibilité interne et externe des femmes du cabinet, le mentorat, la promotion et le perfectionnement ainsi que sur la conciliation travail-famille. « Quand une femme fait un bon coup, elle a tendance à le garder pour elle, poursuit Mirella Pisciueneri. Nous, nous voulons que ça se sache! »

C'est ainsi que Maude Lavoie, première directrice en certification chez Richter, a été sollicitée pour présenter son expérience devant une centaine de personnes du cabinet. La jeune femme, de nature timide, a fait partie d'une cohorte de L'Effet A, un organisme qui aide les femmes à révéler leurs talents. – ANNE GAIGNAIRE

parlent de hockey », lance en souriant Maude Lavoie, 33 ans.

Célibataire et sans enfant, elle est première directrice en certification chez Richter. Elle a toujours accordé la priorité à son travail. « Je n'aurais probablement pas la même carrière si j'avais une famille. Je pouvais souvent accepter le travail qu'on me proposait; on me donnait des défis parce qu'on savait que j'étais disponible », précise-t-elle.

Elle reconnaît que des barrières naturelles freinent les femmes dans leur ascension, comme la timidité ou le manque de confiance en elles. « On est parfois notre propre ennemi. Quand je pars à 16 h 30, je culpabilise et j'ai l'impression que tous les regards – désapprobateurs – sont tournés vers moi, alors que le regard des autres a changé. Et quand je reste jusqu'à 23 h, personne

n'est là pour le voir », explique-t-elle.

Enfin, les femmes sont optimistes. « Les hommes sont prêts à nous faire de la place, car ils se rendent compte que c'est une bonne stratégie », affirme Stéphanie Leblanc.

« Pour faire du développement des affaires, on a besoin d'équipes dans lesquelles règne la diversité afin de pouvoir s'adresser à tous les clients. Il y a de plus en plus de diversité parmi nos clients qui nous demandent à nous aussi de représenter cette diversité », ajoute-t-elle.

Le mouvement est bien enclenché. Maude Lavoie en est persuadée: « Notre génération ne voit pas de différence entre les hommes et les femmes. Les hommes prennent des congés de paternité et s'occupent des enfants comme les mères. Même si la parité n'existe pas encore, elle s'en vient. »

# 61% DES QUÉBÉCOIS PENSENT QUE LES ENTREPRISES SONT FRILEUSES FACE À L'INNOVATION

Source: Ad hoc recherche, 2016

L'innovation est le facteur clé du succès des entreprises. Le CPA est votre meilleur allié pour analyser les données, repérer les tendances et prendre les décisions d'affaires éclairées qui permettront à vos meilleures ressources d'innover. Et de changer l'avenir de votre organisation.



À la barre du changement.



# Le blockchain fera évoluer la profession

**Anne Gaignaire**

redactionlesaffaires@tc.tc

La technologie du *blockchain* (registre des transactions) est en ascension et soulève de nombreuses questions dans plusieurs secteurs d'activité. La comptabilité ne fait pas exception : le *blockchain* bouleversera le métier, mais offrira de nombreuses occasions d'affaires.

Face à cette technologie qui permet de réaliser des transactions sans intervention humaine mais sécurisées et transparentes, il y a des inquiets et des enthousiastes. Emilio Imbriglio, président et chef de la direction du cabinet Raymond Chabot Grant Thornton, fait partie de ces derniers : « Il ne faut pas avoir peur de cette évolution. Dans le chaos et le changement, il y a toujours des opportunités. »

Il reste que le *blockchain* « pourrait occasionner des changements importants auxquels les comptables professionnels agréés devraient se préparer », prévient Alan Wunsche, pdg de la firme-conseil Leading Knowledge, dans un rapport rendu public par CPA Canada.

« Une partie de notre profession est menacée par l'automatisation prévisible de certains processus », convient Geneviève Mottard, présidente et chef de la direction de l'Ordre des CPA du Québec.

De ce fait, cette technologie « pourrait transformer les pratiques en matière de tenue des comptes, de communication de l'information et de certification », indique Alan Wunsche.

Ce dernier explique que, par exemple, « les entreprises qui l'utilisent pourraient mener en continu des audits internes de leurs processus, générer une piste d'audit et obtenir une analyse de leurs comptes en appuyant simplement sur un bouton ».

## Une évolution plutôt qu'une révolution

Dans ce cas, quel sera le rôle du CPA dont une des tâches au cœur de son métier est de certifier les états financiers des entreprises ?

« Les CPA ne vont pas disparaître, mais leur travail va évoluer comme ça a déjà été le cas avec l'automatisation de nombreuses tâches manuelles, dont l'entrée de données », explique Serge Principe, associé directeur de Mazars, un cabinet comptable de Montréal, qui compte 120 employés.

« Il ne faut pas avoir peur de cette évolution. Dans le chaos et le changement, il y a toujours des opportunités. »

– **Emilio Imbriglio**, président et chef de la direction de Raymond Chabot Grant Thornton

Si les CPA doivent s'attendre à voir leur profession changer, « il s'agit plus d'une évolution que d'une révolution », tempère Antonello Callimaci, vice-doyen aux études à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM.

La profession est habituée à s'adapter aux évolutions technologiques qui ont déjà beaucoup modifié le travail des CPA au quotidien. Par exemple, les fiscalistes n'entrent plus leurs données à la main et utilisent des logiciels pour calculer les différents scénarios, mais ces logiciels alimentent leur réflexion et leur permettent de prendre la meilleure décision pour leurs clients.

## Plus de temps pour les tâches à valeur ajoutée

Toutes les tâches effectuées par le CPA ne sont pas automatisables. « Il faudra toujours un CPA pour interpréter, estimer et faire des choix », fait valoir Geneviève Mottard.

« Il ne faut pas prendre en compte seulement les besoins financiers, mais aussi les aspects émotifs d'une situation humaine qui poussent à prendre des décisions différentes à partir des mêmes données financières en fonction du contexte et des objectifs du client. Tout n'est pas rationnel », explique Antonello Callimaci.

De plus, l'arrivée de cette nouvelle technologie pose de nombreuses questions sur le risque de fraude, l'exactitude des données entrées dans le système, etc. Si bien que « les CPA auront un rôle, certes un peu différent, mais accru dans certains domaines. On aura plus de travail de contrôle et de validation », avance Audrey Mercier, vice-présidente chez Richter.

Finalement, le *blockchain* « va sûrement déplacer le rôle des CPA vers le conseil », juge Emilio Imbriglio, ravi de voir « qu'en éliminant les tâches répétitives, on aura plus de temps pour les travaux à plus grande valeur ajoutée ». Les CPA pourront se consacrer à la prise de décision, à l'analyse des enjeux, à la stratégie.

Le *blockchain* pourra également apporter des améliorations au système actuel. « Aujourd'hui, en juricomptabilité, il n'est pas toujours possible de tout surveiller, de faire les recoupements qui sont nécessaires à un contrôle exhaustif, ce que permettra davantage le *blockchain*. Il ne prendra pas de décision, mais nous donnera plus d'infor-

mations pour prendre de meilleures décisions », précise Audrey Mercier.

Difficile de savoir quand ces changements auront lieu et quelle sera leur ampleur, car celle-ci dépendra du taux d'adoption de la technologie. « Beaucoup de questions restent à trancher sur le respect de la confidentialité, l'adoption de normes internationales, l'approbation de ces processus par les gouvernements à l'échelle internationale », souligne Emilio Imbriglio. Mais les experts n'ont aucun doute sur la venue de cette technologie de rupture ni sur les perturbations qu'elle générera.

C'est pourquoi « il faut s'y préparer », croit Serge Principe.

Conscient de la transformation à venir, l'Ordre des CPA a pris les devants. « On prépare nos membres, notamment ceux qui sont seuls dans leur cabinet, à cette perspective, dit Geneviève Mottard. On organise des colloques, on envoie de l'information. On est en train de préparer un guide sur les outils virtuels. On incite également nos membres à revoir leur modèle d'entreprise. Par exemple, les cabinets qui n'ont pas de savoir-faire à l'interne en technologies de l'information doivent réfléchir à l'avenir. »

## De nouvelles compétences

Persuadée de l'évolution prochaine de la profession, Geneviève Mottard croit qu'une révision de la grille de compétences des CPA est incontournable. « Il faudra que les CPA aient des compétences différentes de celles exigées aujourd'hui », affirme-t-elle.

Les cabinets comptables se préparent en mettant en place des groupes de réflexion et en testant des solutions novatrices issues de la technologie du *blockchain*. De plus, ils accentuent leur ancrage dans les services professionnels diversifiés qui peuvent offrir une valeur ajoutée qu'un processus automatisé ne pourra pas procurer.

Les firmes prennent le virage aussi pour leurs clients. « Le changement, c'est bon pour nous, lance Nicolas Marcoux. On voit dans le *blockchain* une occasion d'accompagnement de nos clients : on doit les y sensibiliser et expliquer cette transformation à venir. Quand il y a des ruptures comme celles-ci, les gens ont besoin de firmes comme la nôtre pour les guider, les accompagner. »

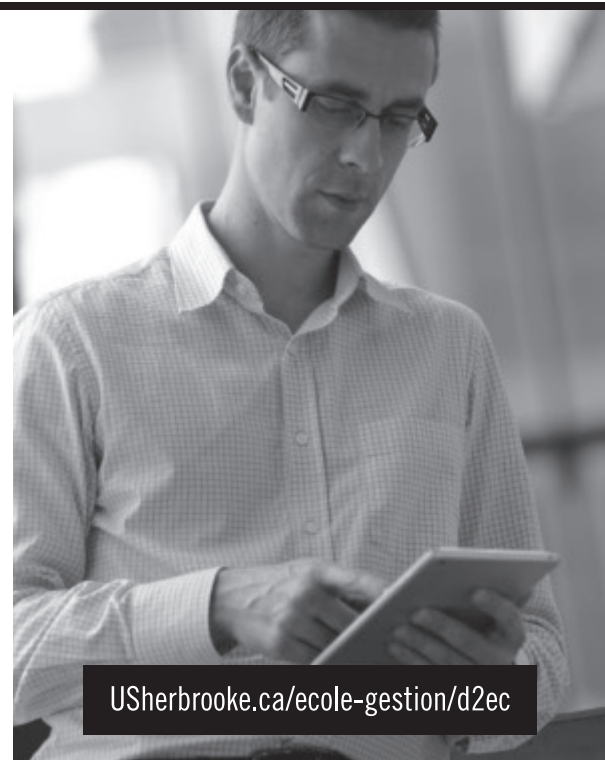
## Formation en ligne pour le titre CPA

L'Université de Sherbrooke est la seule université qui offre **aux comptables en exercice** le diplôme de deuxième cycle en expertise comptable **dans le cadre d'une formation offerte en ligne.**

- Séances de cours **exclusivement en ligne** mais aussi disponibles **en différé**
- Formation à **temps partiel** d'une durée de **24 mois** offerte **le soir**
- **Corps professoral** identique à nos formations offertes au **Campus de Sherbrooke**
- Déplacement pour les examens à **Sherbrooke** ou à **Longueuil**
- Respect du principe conciliation **travail-études-famille**



UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE | Voir au futur



USherbrooke.ca/ecole-gestion/d2ec

# Développer son profil entrepreneurial

**Anne Gaignaire**

redactionlesaffaires@tc.tc

Les comptables professionnels agréés (CPA) agissent plus que jamais comme des accompagnateurs des entrepreneurs aux différentes étapes de l'évolution de leur société. Un rôle qui continuera de croître et pour lequel ils doivent être encore mieux formés.

Les CPA comptent de nombreux atouts pour agir comme conseillers d'affaires, mais pour ce faire, ils doivent développer des aptitudes dans la relation client et la prise en charge globale des dossiers. C'est toute une culture à insuffler.

Chaque cabinet trouve sa recette pour former ses CPA à être de bons conseillers d'affaires. « On cherche des personnes qui ont un profil entrepreneurial, de solides connaissances et une spécialisation », souligne Jean DesRochers, associé en vérification chez Richter.

Mais plutôt que de laisser les jeunes CPA apprendre leur rôle de conseiller d'affaires au fur et à mesure des expériences, Richter a voulu accélérer le processus et les exposer d'emblée à l'ensemble des problématiques auxquelles fait face une entreprise.

Après une opération pilote qu'elle a jugé concluante, Richter lancera en janvier un programme de mentorat et d'apprentissage, connu sous l'acronyme de MAP (*mentorship and apprentice program*). Quatre jeunes CPA auditeurs et quatre CPA non auditeurs plus expérimentés suivront un parcours de 36 mois qui les mènera

## Chaque cabinet trouve sa recette pour former ses CPA à être de bons conseillers d'affaires.

dans tous les services du cabinet, accompagnés d'un mentor. « Ainsi, ils pourront voir d'emblée l'ensemble des dossiers et seront capables d'apporter des solutions rapidement », précise Jean DesRochers.

### Des formations spécialisées

Il s'agit d'une façon de les former sans délai à leur rôle stratégique, mais aussi d'attirer et de retenir la main-d'œuvre. « Les nouvelles générations aiment être impliquées et sentir qu'elles ont un impact. Elles voient leur valeur ajoutée tout de suite », ajoute l'associé chez Richter.




« On a besoin d'experts qui soient capables d'avoir une vision d'ensemble », explique Nicolas Marcoux, associé directeur national, bureau de Montréal et grandes villes de PwC.

Chaque cabinet a sa méthode. Chez PwC, les formations spécialisées visent à compléter la formation initiale sur des aspects pointus. « On s'investit beaucoup pour leur expliquer les enjeux d'affaires des clients, la réalité de leur industrie au-delà des états financiers », dit Nicolas Marcoux, associé directeur national, bureau de Montréal et grandes villes de PwC.

Les sessions de formation portent sur des sujets aussi divers que le processus de négociation ou le climat géopolitique dans certaines régions du monde. Dans ce contexte,

les CPA doivent être de bons équilibristes, car « on a besoin d'experts qui soient capables d'avoir une vision d'ensemble », explique Nicolas Marcoux.

Chez Mazars, « on demande aux CPA d'avoir des compétences de leadership, d'entrepreneurship, de vulgarisation, d'approche client », précise Serge Principe, l'associé directeur. Pour permettre de bien couvrir les besoins des entreprises, « on fait travailler nos CPA en équipe et on offre des formations, du coaching et du mentorat », souligne Serge Principe. 



CONTENU PARTENAIRE

## Les comptables : des conseillers d'affaires au service des organisations d'ici!



**S'il était un temps où les comptables ne faisaient que des états financiers et des déclarations d'impôts pour leurs clients, il va sans dire que cette époque est révolue.**

Les besoins des organisations, qu'elles soient privées ou publiques, changent et sont toujours plus diversifiés et complexes. Le métier de comptable évolue aussi pour s'adapter aux enjeux et aux défis auxquels doivent faire face les entreprises créatrices de richesses. Aujourd'hui, le comptable est un conseiller privilégié.

Les firmes d'importance misent sur l'interdisciplinarité des talents pour croître et pour offrir des services variés, novateurs et de grande qualité. Raymond Chabot Grant Thornton ne fait pas exception à la règle.

« Nous disposons d'équipes multidisciplinaires composées majoritairement de comptables pour accompagner les organisations dynamiques dans l'atteinte de leur plein potentiel de croissance, que ce soit en conseils financiers, en juricomptabilité, en achat et vente d'entreprises, en cybersécurité, en immobilier, en insolvabilité commerciale, en recrutement ou en coaching d'affaires », affirme Emilio B. Imbriglio, président et chef de la direction de Raymond Chabot Grant Thornton.

**LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DES ENTREPRISES**

Les sociétés comptables doivent continuellement être à l'écoute des besoins des gens d'affaires. L'ère numérique change les procédures comptables, car les transactions et les activités des entreprises s'effectuent de plus en plus avec les nouvelles technologies. « Les firmes doivent s'adapter à ces nouvelles réalités et nous le faisons », indique l'associé et leader en certification chez Raymond Chabot Grant Thornton, Pierre Garant, tout en mentionnant que « la profession comptable se transforme et que les firmes se doivent de mieux utiliser le levier technologique pour offrir des services à forte valeur ajoutée ».

Depuis plusieurs années, Raymond Chabot Grant Thornton joue un rôle de leader à cet égard. Après avoir adopté une approche sans papier et des outils collaboratifs favorisant la synergie entre les professionnels et les clients, la firme déploiera bientôt l'espaceClient, un portail qui deviendra la porte d'entrée pour les différents services numériques offerts et une plateforme d'échange privilégiée avec la clientèle.

Par ailleurs, Raymond Chabot Grant Thornton est fier d'avoir annoncé, en octobre dernier, un partenariat exclusif pancanadien avec Intuit Canada, le leader mondial de systèmes de gestion comptable infonuagique.

« Nous sommes conscients de l'importance d'amener les entreprises d'ici à emprunter le virage numérique et de la complexité pour une PME de mettre en place un cadre de gestion réellement efficient. Au cours des prochains mois, nous lancerons un nouveau service qui révolutionnera l'administration générale et la gestion financière des entreprises en permettant à nos clients de consacrer leurs temps, efforts et talents aux activités principales de leur organisation », précise M. Garant.

**DES SERVICES SOUS UN MÊME TOIT**

Le monde des affaires en constante évolution exige une agilité, de solides connaissances et une expertise de pointe de la part des conseillers d'affaires – les comptables d'aujourd'hui – pour servir efficacement leurs clients.

Faisant partie du réseau mondial de Grant Thornton solidement implanté dans plus

de 130 pays et comptant près de 50 000 professionnels, Raymond Chabot Grant Thornton – la plus importante société comptable au Québec – ne cesse d'innover pour satisfaire aux besoins des entreprises d'ici. « Nous sommes donc aujourd'hui bien plus qu'un cabinet de comptabilité. Nous sommes un véritable guichet unique pour les dirigeants – et c'est ce qu'ils recherchent –, d'où notre capacité à les accompagner avec efficacité et efficience aux quatre coins de la planète », soutient M. Imbriglio.

Afin que les entreprises d'ici prospèrent, Raymond Chabot Grant Thornton est là pour leur donner les moyens de leurs ambitions. « Et c'est ce que nos conseillers d'affaires font tous les jours avec rigueur et passion! », conclut M. Imbriglio.

Raymond Chabot Grant Thornton : une équipe de plus de 2 400 professionnels pour accompagner les entreprises dans leurs succès, ici comme à l'étranger!

**#rcgtsurleterrain**

Certification • Fiscalité • Conseil

**rcgt.com**



**Raymond Chabot Grant Thornton**

L'instinct de la croissance<sup>SM</sup>