

# PIVOT

## CET HOMME FAIT TREMBLER LES BANQUES

Michael Katchen,  
le PDG de Wealhtsimple,  
a mis la main sur  
les Y, et il ne s'arrêtera  
pas en si bon chemin.



LE PROBLÈME (COMPTABLE)  
AVEC LA MARIJUANA

TRAVAILLER À LA PIGE...  
ET Y SURVIVRE!

L'ADO QUI A VAINCU  
LES BRUTES DU BITCOIN

PASSÉ

PRÉSENT



# UNIS

**Congrès national 2018**

Les 1<sup>er</sup> et 2 octobre | Halifax (N.-É.)

La durabilité grâce  
à l'adaptabilité

**VISER plus haut**

Le monde change. Changez avec lui. CPA Canada vous facilite la tâche.

Pour mieux réussir dans le paysage concurrentiel d'aujourd'hui, participez à l'événement annuel multidisciplinaire de l'année, qui réunit les CPA du Canada. Un large éventail de séances novatrices, des conférenciers hors pair, des ateliers complémentaires, avant et après le congrès : c'est une occasion de réseautage unique avec un millier de CPA du pays tout entier.

**CONFÉRENCIERS PRINCIPAUX :**



**JULIEN SMITH**

Chef de la direction, Breather, et auteur à succès



**SARAH BURCH**

Chercheuse renommée en durabilité et en changements climatiques



**DUNCAN STEWART**

Expert mondialement reconnu et directeur de la recherche, Technologies, médias et télécommunications, Deloitte



**KAI KIGHT**

Créateur, conférencier et violoniste

Pour vous inscrire :  
**CPACANADA.CA/UNIS2018**

Commandites :  
**SPONSORS@CPACANADA.CA**





## ARTICLES DE FOND

### 24 | Profil à très forte croissance

Grâce à une idée simple et ingénieuse, Wealthsimple a métamorphosé l'investissement et mis la main sur les milléniaux. Toutefois, Michael Katchen, son fondateur, est-il de taille à affronter les grandes banques? **PAR LUC RINALDI**

### 32 | L'avènement d'une nouvelle aire

Bureaux design, grands espaces ouverts, nombreux services sur place... Quelle est l'influence des « beaux bureaux » sur la concentration et l'efficacité? **PAR ALEX BOZIKOVIC**

### 42 | Le héraut d'une ville fantôme

Comment repeupler un centre-ville qui a été déserté? Naheed Nenshi, le maire de Calgary, tente chaque jour de répondre à cette question. **PAR JEN GERSON**

### 44 | Les pièges du travail à la pige

Être son propre patron : voilà un rêve que les technologies semblent avoir rendu accessible à bien des professionnels. Hélas, la fortune ne sourit pas toujours aux plus audacieux. **PAR ALEC SCOTT**



### EN UNE

Michael Katchen, fondateur et PDG de Wealthsimple

PHOTO DE DANIEL EHRENWORTH

## 04 | Mot de la présidente et chef de la direction

### EN PRIMEUR

**06 |** Le Canada, chef de file du cannabis? Peut-être. Qu'en disent les chiffres?

**08 |** Un des ténors canadiens de l'intelligence artificielle est torontois.

**10 |** Une adolescente l'emporte sur les cyber-intimidateurs à propos du Bitcoin? Bravo!

**12 |** L'ARC se lance dans la chasse aux pourboires.

**14 |** 2017, l'année de toutes les catastrophes météo.

### CHRONIQUES

**16 |** Trump et l'impôt des sociétés : il est temps de réagir!

**18 |** Une crise du logement n'aurait peut-être pas les impacts auxquels vous pensez.

**20 |** #MeToo : on veut que ça change, mais il reste du travail.

### EN PRIME

**49 |** De l'art de vendre des boissons sans alcool à des Canadiens raffinés.

**50 |** Et si on changeait la façon de se voir en voyage?

**52 |** Rien n'arrive jamais au hasard, juste au bon moment.

**53 |** Le chiffre d'affaires de Lululemon semble infiniment élastique.

**54 |** Le business du sommeil est de plus en plus « données ».

**58 |** Un gentil CPA donne de la voix pour des lutteurs.



# L'UNION FAIT LA FORCE

Depuis l'unification, CPA Canada s'épanouit et rayonne à l'international. **PAR JOY THOMAS**

**Interrogez ceux** qui évoluent dans l'univers des fusions-acquisitions : parfois, après un regroupement d'entreprises, la magie n'opère pas. Les retombées prévues s'évanouissent en fumée.

Lors de l'unification des organisations comptables, menée en 2013, le bien-fondé de la démarche et les avantages escomptés pour la profession étaient clairs. Mais nous avons conscience que réunir trois entités fortes de leurs propres cultures organisationnelle et professionnelle comporterait son lot d'incertitudes. Aujourd'hui, les résultats parlent d'eux-mêmes. Le rayonnement des CPA du Canada, respectés dans le monde entier, s'est élargi. De fait, nous traversons une époque où les appels au protectionnisme se multiplient, et où les accords de libre-échange conclus de longue date s'effritent, si bien qu'il incombe plus que jamais au Canada de se faire entendre sur la scène mondiale; la pérennité de

nos entreprises en dépend. J'aimerais faire le point sur deux acquis clés.

Premièrement, l'influence mondiale. CPA Canada figure désormais parmi les principales organisations comptables nationales du monde. Nos membres siègent aux conseils et comités d'organisations comme l'IASB (International Accounting Standards Board), l'IFRS Foundation (Sheila Fraser, qui a exercé les fonctions de vérificatrice générale du Canada, siège au conseil de la Fondation), l'IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board) et l'IFAC (International Federation of Accountants). Ne former qu'une seule entité nous avantage pour mieux faire valoir notre point de vue sur des questions fondamentales, d'abord pour la pratique de la comptabilité, mais aussi pour guider les politiques publiques et favoriser le fonctionnement sans heurt des marchés financiers canadiens.

Surtout, c'est l'optique du dialogue qui nous mobilise : nous souhaitons contribuer aux discussions sur la scène internationale, mais également présenter aux parties prenantes d'ici les constats qui en ressortent. Grâce à notre participation post-unification aux activités des organismes comptables internationaux, nous avons réussi à nous faire entendre pendant certains débats d'envergure du G20 sur la fraude, la corruption et l'évasion fiscale, entre autres.

Présents à l'international, nous sommes mieux outillés pour échanger avec le gouvernement fédéral, les groupes de réflexion canadiens influents et tous les citoyens quand les discussions portent sur de tels enjeux et sur leurs conséquences; on peut donner l'exemple des vulnérabilités du cadre fiscal canadien.

Si nos interventions pèsent dans la balance, c'est le résultat d'un travail de terrain, en prise directe sur les débats internationaux, un travail qu'accomplissent de nombreux CPA à titre bénévole, épaulés par nos permanents.

Le deuxième acquis est la responsabilité organisationnelle. CPA Canada compte quelque 210 000 membres, ce qui la range parmi les cinq premières organisations comptables du monde. Mais qui dit effectif important dit responsabilité, et devoir d'engagement dans la collectivité. Depuis l'unification, CPA Canada apporte sa contribution au développement des compétences en comptabilité dans les pays émergents. Nous savons que les pratiques comptables professionnelles, appliquées dans un cadre normatif rigoureux, dynamisent l'économie, rehaussent la productivité, et aident les entreprises à s'adapter aux fluctuations des marchés.

Les trois organisations d'origine s'étaient toutes fortement engagées sur le plan de la responsabilité sociale. Mais grâce à sa taille, CPA Canada a en mains les ressources voulues pour encore étoffer ses initiatives de littérature financière au Canada; s'y ajoutent ses interventions d'appui des pays



émergents, menées pour renforcer la formation en comptabilité et les normes professionnelles.

**Vous l'avez constaté**, nous avons réinventé le magazine. Son nouveau titre, *Pivot*, évoque une constante qui remodèle la société, les affaires, l'économie : le changement. Nous y abordons diverses approches novatrices et ingénieuses, à exploiter pour triompher des difficultés qui se profileront demain. Nous avons aussi commencé à publier des contenus numériques en temps réel afin de vous mettre au courant des dossiers qui comptent dans l'exercice du métier. En ligne et sur papier, vous serez renseignés sur les personnalités, les organisations, les tendances et les stratégies qui façonnent l'avenir. Le nouveau magazine et ses compléments en ligne seront autant d'outils incontournables pour les leaders – CPA ou autres – qui aident les entreprises à surmonter les aléas d'un futur où l'incertitude règne.

Dans ce numéro, découvrez Michael Katchen, jeune prodige qui a su mettre les placements à la portée de tous. Son idée lumineuse lui a valu de conquérir le marché des Y. Nous faisons aussi le point sur les nouveaux modes de travail, à l'heure de l'économie de la pige. Naheed Nenshi, le maire de Calgary, décrit certains moyens inédits mis en œuvre pour attirer les entreprises quand l'industrie pétrolière s'est écroulée. Découvrez de plus dans la rubrique Chroniques les textes incisifs de Francis Fong, économiste en chef de CPA Canada, et de Bruce Ball, notre autorité en fiscalité. Pour terminer, à la rubrique En prime, nous abordons divers thèmes (techno, voyage, santé) pour voir qui innove et réinvente certains espaces et marchés.

Bref, nous avons pivoté, si j'ose dire. C'est une refonte intégrale du magazine, que nous avons voulu intelligent, informatif, convaincant, sous un habillage graphique percutant. Dans le sillage de l'unification des trois organisations comptables, réalisée il y a cinq ans, faisons place au renouveau. ♦

# PIVOT

VOLUME 1 | NUMÉRO 1

|   |  |
|---|--|
| <b>ÉDITEUR-CONSEIL</b><br>Mark Stevenson  | <b>ÉDITRICE</b><br>Heather Whyte, MBA, APR   |
| <b>DIRECTEUR ARTISTIQUE</b><br>Adam Cholewa   | <b>DIRECTEUR, CONTENU CPA CANADA</b><br>Michael Broadhurst   |
| <b>DIRECTEUR DE LA PHOTOGRAPHIE</b><br>Daniel Neuhaus   | <b>DIRECTRICE DE LA RÉDACTION, PLATEFORME NUMÉRIQUE</b><br>Stephanie Bomba   |
| <b>ÉDITEURS DÉLÉGUÉS</b><br>Mathieu de Lajartre,<br>Melanie Morassutti  | <b>RESPONSABLE, VENTES PUBLICITAIRES</b><br>Alexandra Garant (416) 204-3397<br>agarant@cpacanada.ca  |
| <b>GRAPHISTE</b> Josiah Gordon  | <b>REPRÉSENTANTE</b><br>Mary Ruccella  |
| <b>ADJOINTES À LA RÉDACTION</b><br>Harriet Bruser, Ada Tat  | <b>DIRECTRICE, SERVICES LINGUISTIQUES</b><br>Jane Finlayson  |
| <b>RÉVISEURES</b><br>Jen Cutts, Janet Morassutti  | <b>CONSEIL CONSULTATIF SUR LA RÉDACTION</b><br>PRÉSIDENTE :<br>Vinetta Peek, FCPA, FCMA<br>MEMBRES :<br>Fred Clifford, CPA, CA, CPA (III.)<br>Debra J. Feltham, FCPA, FCGA<br>John Redding, CPA, CMA<br>Andrée Lavigne, CPA, CA<br>Ashley Kennedy, CPA, CA |
| <b>CORRECTRICE D'ÉPREUVES</b><br>Marie-Annick Thabaud   |  |
| <b>COLLABORATEURS</b><br>Bruce Ball, Brian Bethune,<br>Bryan Borzykowski, Alex Bozikovic,<br>Steve Brearton, Nathan Cyprys,<br>Daniel Ehrenworth, Francis Fong,<br>Jen Gerson, Matthew Hague,<br>Nicholas Köhler, Katherine Laidlaw,<br>John Lorinc, Michael McCullough,<br>Kagan McLeod, Katrina Onstad,<br>Luc Rinaldi, Alec Scott, Peter Shawn<br>Taylor, Micah Toub |  |

*Pivot* est publié six fois par an par Comptables professionnels agréés du Canada en collaboration avec St. Joseph Media. Les opinions exprimées par les auteurs, les rédacteurs et dans les publicités n'engagent pas la responsabilité de CPA Canada. Copyright 2018.

**TORONTO**  
277, rue Wellington Ouest,  
Toronto (Ontario) M5V 3H2  
Tél. : 416-977-3222  
Télé. : 416-204-3409

**MONTRÉAL**  
2020, boul. Robert-Bourassa,  
19<sup>e</sup> étage,  
Montréal (Québec) H3A 2A5  
Tél. : 514-285-5002  
Télé. : 514-285-5695

**ABONNEMENT**  
Tél. : 416-977-0748 ou  
1-800-268-3793  
Télé. : 416-204-3416

**INTERNET**  
cpacanada.ca/pivotmagazine  
**PUBLICITÉ**  
publicite.pivotmagazine@  
cpacanada.ca

Abonnement supplémentaire (membres) : 20 \$. Candidats : 27 \$. Non-membres : 33 \$. L'exemplaire se vend 5,50 \$. La TPS de 5 % s'applique à tous les abonnements souscrits au Canada. À l'étranger : 54 \$ par année; l'exemplaire se vend 8,90 \$. On peut obtenir des renseignements sur l'abonnement par téléphone au 416-977-0748 ou au 1-800-268-3793, de 9 heures à 17 heures, du lundi au vendredi, ou par télécopieur au 416-204-3416. Numéro d'enregistrement de la TPS : 83173 3647 RT0001. Imprimé au Canada : Convention de poste-publications n° 40062437. ISSN 2561-6781. Retourner tout envoi ne pouvant être livré au Canada à l'adresse de Toronto ci-dessus. *Pivot* est membre de Presse spécialisée du Canada et de Magazines Canada. Tous les manuscrits et autres documents soumis à *Pivot* deviennent la propriété de *Pivot* et de Comptables professionnels agréés du Canada, son éditeur. Lorsqu'ils soumettent des textes, les collaborateurs acceptent d'accorder et de céder à l'éditeur tous les droits d'auteur, y compris les droits de réimpression et les droits électroniques, ainsi que tous les droits, titres et intérêts afférents aux textes en question. L'éditeur se réserve le droit d'utiliser ces textes, en partie ou en totalité, dans le cadre des activités du magazine ou dans tout autre cadre qu'il juge approprié. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, stockée dans des systèmes de recherche documentaire ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans le consentement écrit préalable de *Pivot*.

## ST. JOSEPH MEDIA

**PRÉSIDENT** Douglas Kelly

**VICE-PRÉSIDENT PRINCIPAL, STRATÉGIE** Duncan Clark

**VICE-PRÉSIDENTE, MARKETING ET PRODUCTION** Darlene Storey

**VICE-PRÉSIDENT, RECHERCHE** Clarence Poirier

**DIRECTRICE GÉNÉRALE, CONTENU** Maryam Sanati

**DIRECTEUR, ÉDITIONS NUMÉRIQUES** Sheldon Sawchuk

**DIRECTEUR GÉNÉRAL, VENTES, CONTENU STRATÉGIQUE** Jonathan Harris

**DIRECTRICE, PRODUCTION** Maria Mendes

**CHEF, PRODUCTION** Judy Strader

## ÉCRIVEZ NOUS

pivot@cpacanada.ca

277, rue Wellington Ouest, Toronto (Ontario) M5V 3H2

DANS L'ACTU

## FUMÉE SANS FEU

Les débouchés se multiplient à l'international pour nos producteurs de cannabis, en tête de peloton. Et le référentiel comptable, alors?

PAR MICHAEL McCULLOUGH

**Cherchez l'erreur :** un chiffre d'affaires qui frôlait 0,5 G\$ l'an dernier, pour une capitalisation boursière de 37 G\$. Si la légalisation se fait au deuxième semestre de 2018, avec pour hypothèse une récupération intégrale des opérations conclues sur le marché noir, on arrive à un chiffre d'affaires de 5,8 G\$, sans plus, selon Statistique Canada et le directeur parlementaire du budget. L'envolée des actions des producteurs de cannabis n'aurait-elle de sens qu'au vu des débouchés à l'international?

Évalué à 31 G\$ US d'ici 2021, le marché mondial reste un terrain de chasse idéal pour les Canadiens, presque seuls en lice pour l'instant. Parmi les États précurseurs de la légalisation à des fins thérapeutiques (et, bientôt, récréatives), tels les Pays-Bas et Israël, le Canada, principal acteur, a toutes les chances de passer en tête. Ailleurs, là où la légalisation tarde à se concrétiser (Allemagne, Italie), on accueille favorablement l'arrivée des producteurs d'ici, encadrés avec rigueur et clarté, qui répondront aux besoins émergents en cannabis médical. Aucun signe de concurrents étrangers, qui cumulent envergure, talents et accès aux capitaux pour contrecarrer les ambitions internationales des sociétés canadiennes.

Alors, tout va pour le mieux? Non. Les chiffres ne tiennent pas debout. Analystes et observateurs émettent des réserves, auxquelles font écho quelques chefs des finances qui exercent dans le domaine. « Dès mon entrée en fonction, il y a un an, j'ai constaté que certaines entités affichaient un bénéfice brut supérieur à leur chiffre d'affaires », souligne Glen Ibbott, CPA, qui compte 25 ans d'expérience, chef des finances d'Aurora Cannabis, à Vancouver. « Il y a quelque chose qui cloche. »

En bref, les cannabisculteurs constatent les marges et bénéfices bruts selon les stocks invendus, comme le prônent les IFRS (Normes internationales d'information financière). Les exploitations agricoles comptabilisent donc les actifs biologiques en culture



31

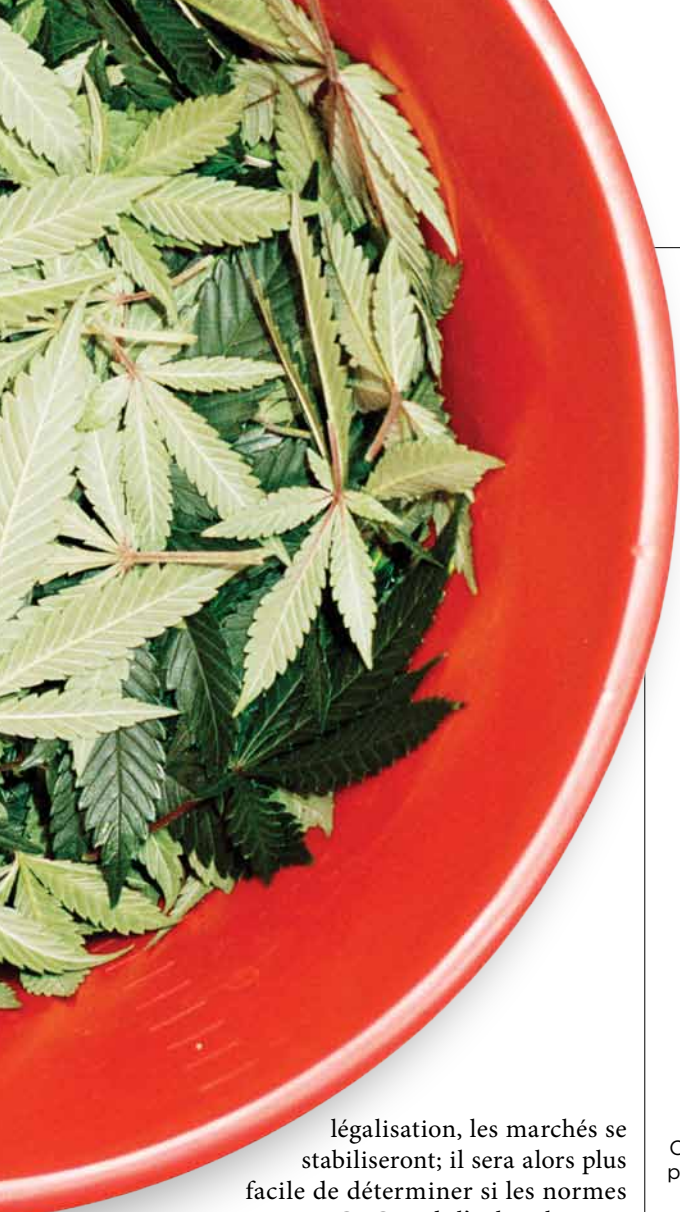
Nombre d'entreprises productrices de cannabis cotées en Bourse (TSX et TSXV)

à leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Estimation spéculative, s'insurgent les critiques, puisque le cannabis récréatif n'est pas encore légalisé. Sans compter le risque de perte des récoltes ou d'effondrement des prix. Nombre d'entreprises (pour l'instant, toutes du créneau médical) déclarent des bénéfices bruts largement supérieurs à leur chiffre d'affaires réel. Et les investisseurs y perdent leur latin. Mais les producteurs se retrouvent astreints à une norme d'information financière mal adaptée à un secteur émergent, disent-ils. Dans un souci de transparence, certains ajoutent à leurs états financiers des postes de leur cru, où figurent des informations complémentaires non conformes aux IFRS. Or, il n'existe ni méthode commune ni directives sectorielles pour comparer ce type d'éléments, d'une société à l'autre.

Pour certains chefs des finances d'entreprises du secteur, il est temps qu'une autorité de réglementation intervienne. Linda Mezon, présidente du CNC (Conseil des normes comptables), fait valoir qu'une fois apaisées les incertitudes autour de la

PHOTO NATHAN CYPRIY





légalisation, les marchés se stabiliseront; il sera alors plus facile de déterminer si les normes conviennent. Le CNC garde l'œil sur la situation et, en juin, son Groupe de discussion sur les IFRS tiendra une première réunion sur le cannabis. Mme Mezon s'entretiendra aussi avec les normalisateurs néerlandais. Si le CNC décide qu'un changement s'impose, il s'adressera à l'IASB (International Accounting Standards Board) à Londres. « La question est double, précise Mme Mezon. D'abord, le secteur est jeune, et nous suivons son évolution de près pour définir les mesures à prendre. Ensuite, de concert avec les producteurs, s'il y a lieu d'agir, le CNC mènera les débats voulus et appuiera les intervenants afin de demander les aménagements nécessaires. »

Comment en sommes-nous arrivés là? Le tout remonte à 2011, année où le Canada adoptait les IFRS, qui s'appliqueraient aux sociétés cotées. Le principe : créer un référentiel mondial qui permettrait aux investisseurs de comparer les résultats des sociétés ouvertes de n'importe quel pays. Ainsi, avant son premier appel public à l'épargne, en 2014, Canopy Growth (d'abord appelée Tweed Marijuana), premier et principal producteur canadien de

Chiffre d'affaires  
prévu du marché  
du cannabis  
au Canada

**5,8 G\$**

Ventes mondiales  
estimées (marché  
thérapeutique  
seulement)

**31 G\$ US**

Capitalisation  
boursière des  
producteurs  
de cannabis

**37 G\$**

marijuana coté en Bourse, a consulté son auditeur, Deloitte, pour savoir comment présenter ses actifs biologiques selon les IFRS. L'orientation préconisée par le cabinet respectait les dispositions propres aux exploitations agricoles. On inscrit au bilan la valeur des invendus comme un ajustement de la juste valeur, qui se traduit ensuite par un débit ou un crédit au poste du coût des ventes dans l'état du résultat net.

Or, les concurrentes de Canopy Growth (qui n'a pas souhaité répondre aux questions de l'auteur) se sentent contraintes de respecter ce précédent, quoiqu'on doute de son applicabilité. Aux yeux des critiques, l'ajustement de la juste valeur vise les entités qui détiennent des actifs à (relativement) long terme, comme des porcs ou des arbres. Elles peuvent ainsi faire état de la valeur créée, bien avant la vente. La marijuana, au contraire, a un cycle de croissance de 6 à 20 semaines.

Par ailleurs, divers produits agricoles (porcs, bois et autres) s'échangent sur des marchés à terme. L'éleveur vend aujourd'hui un porc de trois ans, à livrer un an plus tard. On ne peut pas en dire autant des cannabisculteurs. Impossible de céder leur production par anticipation. Et nul ne sait quelle forme prendra le marché où les transactions se feront.

Mettre les producteurs de cannabis dans le même panier que les agriculteurs, c'est mal interpréter la chaîne de valeur, souligne Igor Gimelshtein, chef des finances de l'ontarienne MedReleaf. « À l'étape de la culture, point de départ, s'ajoutent la récolte, la transformation, la fabrication, le conditionnement et la commercialisation. Pourquoi comptabiliser le bénéfice brut sur le volet agricole, sans plus? » Il évoque les viticulteurs : le prix du vin dépend davantage des étapes postérieures à la vendange que de celles qui la précèdent.

MedReleaf a remanié son état des résultats pour mieux éclairer les investisseurs. Aphria et Canopy Growth, qui lui ont emboîté le pas, y intègrent un poste où figure le bénéfice brut sans ajustement de la juste valeur, avant le poste du bénéfice brut établi selon les IFRS. Cette nouvelle convention se généralisera-t-elle? « J'en suis pratiquement convaincu », répond M. Gimelshtein. Vu l'occasion sans précédent qui s'offre aux producteurs d'ici, autant bien faire les choses. Les chefs des finances le savent pertinemment : il serait dommage qu'un contexte flou laisse quelques acteurs sans scrupule ternir la réputation du Canada par des manigances spéculatives, alors que le marché mondial s'appête à décoller. ♦



INNOVATEUR

# PARRAIN DE L'IA

Geoffrey Hinton, au cœur de l'intelligence artificielle, source de mutations technologiques.

PAR KATRINA ONSTAD

**Longiligne, l'air perplexe**, le chercheur anglais Geoffrey Hinton, 70 ans, n'est pas du genre à pavoiser. Et pourtant.

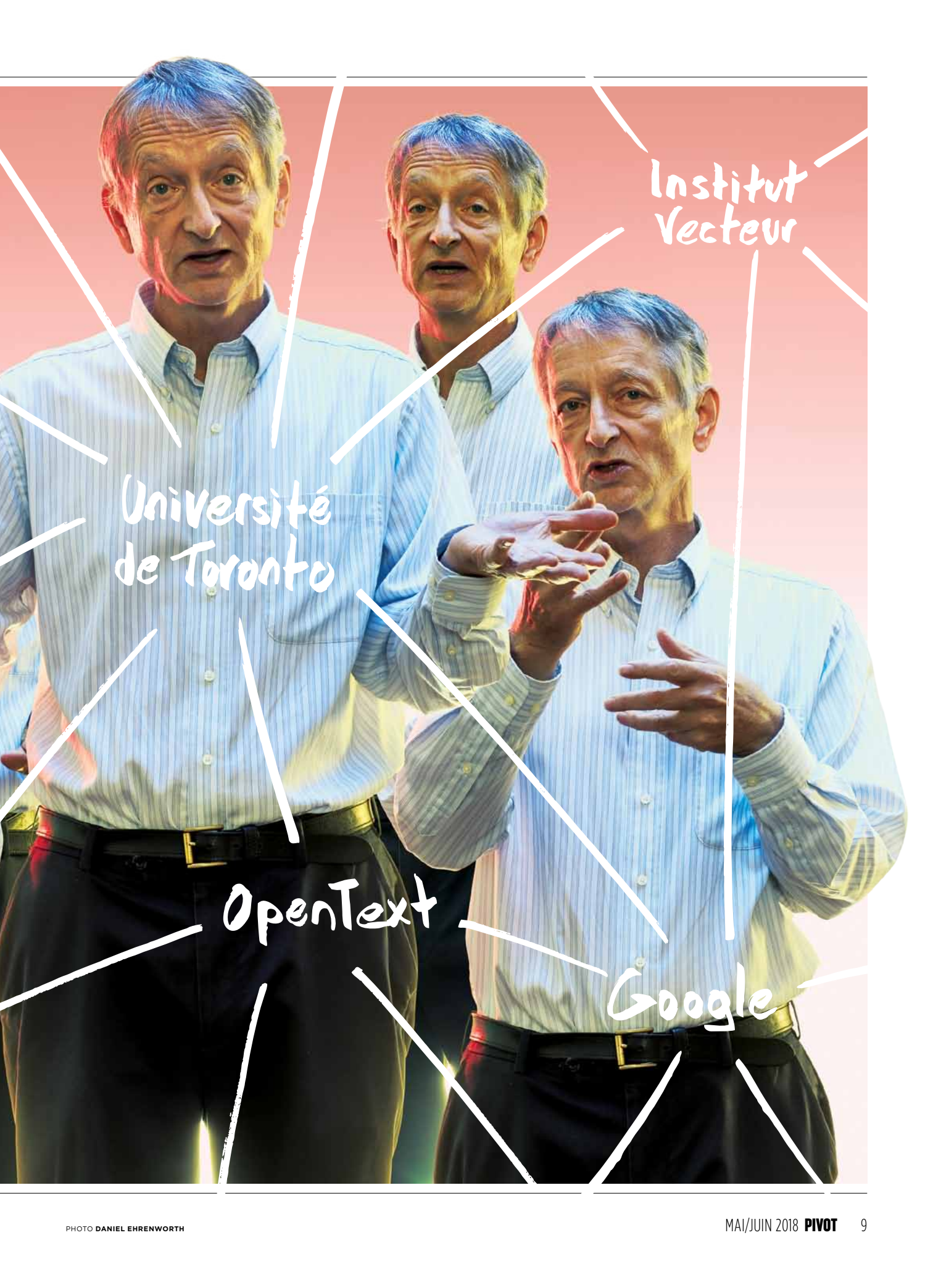
Pendant 30 ans, à l'Université de Toronto, il s'est consacré à l'intelligence artificielle (IA), sous l'œil moqueur de ses pairs. Issu d'une lignée de scientifiques britanniques (son arrière-arrière-grand-père, le mathématicien George Boole, a inventé l'algèbre binaire, dite « booléenne », assise de l'informatique), M. Hinton a toujours cru à l'apprentissage machine : l'ordinateur peut progresser comme l'humain, par intuition, et non raisonnement pur. Ce précurseur s'est intéressé aux réseaux neuronaux modélisés d'après le cerveau, où l'information, sous forme de flux intersynaptiques, crée des configurations intelligentes superposées. Les autres chercheurs en IA misaient plutôt sur la programmation à base logique.

Vers 2012, la réalité donnait raison au professeur : les systèmes étaient enfin devenus suffisamment puissants pour mettre en pratique ses théories. Des géants comme Facebook, Apple, OpenText et Uber adoptaient sa vision avant-gardiste et, dans la Silicon Valley, on s'arrachait ses anciens étudiants de l'Université de Toronto. Depuis, l'apprentissage automatique se généralise : aux logiciels de comptabilité (Sage, Xero) s'ajoutent les voitures autonomes, la transcription automatisée, une application de diagnostic des lésions cancéreuses. Votre téléphone vous incite à répondre « À bientôt! » à un message? Un système comptable propose d'affecter une écriture à un poste particulier? Les réseaux neuronaux, cheval de bataille de M. Hinton, sont à l'œuvre.

D'après les analystes, d'ici 2020, l'apprentissage machine aura automatisé la tenue de comptes routinière. Pour l'auditeur, les données, présentées sans délai, gagneront en exhaustivité et en exactitude. Un virage susceptible d'alléger la tâche et de dégager des plages de liberté?

Loin d'envisager la retraite, inlassable, M. Hinton poursuit ses travaux, comme fellow en génie chez Google et directeur scientifique à l'Institut Vecteur, nouveau centre de recherche sur l'IA ouvert à Toronto cet hiver. Un investissement de 180 M\$. Fruit d'un partenariat public-privé, l'Institut vise à faire de la métropole la capitale mondiale de l'IA. Dès l'inauguration, M. Hinton annonçait une percée marquante : des « réseaux capsules », qui révolutionneront la reconnaissance d'images. Les sceptiques seront derechef confondus. ♦





Institut  
Vecteur

Université  
de Toronto

OpenText

Google



## TÉMOIGNAGE

# LA SURDOUÉE DES APPLIS

Après avoir lancé sa propre appli Bitcoin, **Harshita Arora**, une ado surdouée, a vite déchanté. **PROPOS RECUEILLIS PAR BRYAN BORYKOWSKI**

« **L'été dernier**, jeune décrocheuse de 15 ans, je quittais Saharanpur, grande ville du Nord de l'Inde, pour un stage de deux mois dans une société de capital-investissement de la Silicon Valley. Le bitcoin amorçait son ascension; je me suis donc mise à lire des sous-forums sur Reddit, la plateforme de partage de liens, pour voir ce qui s'y disait. Les utilisateurs trouvaient difficile de suivre le cours de la cryptomonnaie et de retracer son évolution, choses pourtant simples. Il existait déjà quelques applications dans le créneau, mais j'étais convaincue qu'on pouvait mieux faire. Pourquoi ne pas créer une appli bien pensée, sûre de plaire?

En novembre, j'ai entrepris la conception de mon appli, Crypto Price Tracker. Pendant deux mois, j'y ai travaillé d'arrache-pied, une quinzaine d'heures par jour. Je l'ai lancée en janvier et, à mon grand étonnement, elle s'est taillé un franc succès sur Reddit dès la première semaine : un millier de téléchargements. Mais quelques jours plus tard, un incrédule m'accusait de plagiat. Sur Reddit, on prétendait que le code n'était pas de moi. J'ai expliqué que j'avais eu l'aide de trois collaborateurs : un de mes amis avait fait du travail d'arrière-plan, rémunéré, un autre avait répondu à mes questions, une fois par semaine, et un troisième s'était proposé pour créer des segments de programmation. J'avais accompli environ 80 % de la tâche, et j'étais partie de zéro; les accusations étaient donc sans fondement.

Les premières calomnies ont été supprimées par la suite, mais le mal était fait. Quelques zélés ont déniché mon courriel, et j'ai été attaquée de toutes parts; on m'a même conseillé de me suicider. Je vivais dans la peur. Assaillie de milliers de messages agressifs, j'ai craint que ma réputation soit entachée à jamais. J'ai effacé ce que je pouvais, mais j'ai aussi fait des saisies d'écran et dénoncé deux des auteurs à leur employeur. L'une a été congédiée, l'autre a présenté des excuses publiques.

À Saharanpur, agglomération de 700 000 habitants à cinq heures de New Delhi, ma famille vivait sans



**LE MONDE DES CRYPTOS  
PEUT BIEN ÊTRE RÉTROGRADE,  
SEXISTE ET RACISTE, JE  
NE LAISSERAI PAS LES  
INTIMIDATEURS L'EMPORTER.**

technologie, et s'il y avait des programmeurs dans la ville, je ne les connaissais pas. J'ai eu mon premier ordinateur à 10 ans, et un accès Internet un an plus tard. Tout ce que je savais de la Silicon Valley, je l'avais appris par l'émission de télévision éponyme.

Le jour où j'ai enfin eu un ordinateur, mon quotidien n'a guère changé : nous n'étions pas connectés! Et quand nous avons eu Internet, le réseau était si lent que j'ai pris des notes pour concevoir un meilleur système d'exploitation, ou pour accélérer le débit. En 7<sup>e</sup> année, j'ai commencé à m'intéresser aux logiciels. Mon professeur d'informatique, Midhun Manikkath, nous faisait créer des sites, des blogues, des applis, et je suis devenue accro; la programmation, la création, c'est de la gymnastique intellectuelle. Du coup, je me suis mise à manquer des cours. Un beau jour, j'ai découvert le Bitcoin et



# LE **SECRET** LE MIEUX GARDÉ DE LA PAIE

La Ligne Info sur la paie de l'Association canadienne de la paie répond de manière rapide et fiable à toutes vos questions sur la paie.

Découvrez comment la Ligne Info et les ressources de l'Association canadienne de la paie peuvent vous aider ainsi que votre organisation et vos clients.



L'ASSOCIATION  
CANADIENNE  
DE LA PAIE

**ACP**  
**CPA**

THE CANADIAN  
PAYROLL  
ASSOCIATION

Visitez [paie.ca](http://paie.ca)

les chaînes de blocs, et j'ai voulu m'y consacrer à fond. Quelques mois plus tard, je quittais l'école.

Quand l'affaire Reddit s'est intensifiée, j'ai carrément arrêté d'aller en ligne; je suis restée hors connexion pendant deux jours. Je m'inquiétais et je voyais bien que je n'arriverais jamais à tout supprimer. J'ai fait une pause, j'ai lu. Et puis, j'ai repris espoir : les choses allaient s'arranger. Quand j'ai appris que le site d'information The Daily Beast voulait m'interviewer pour raconter mon histoire, j'ai hésité, mais c'était l'occasion de remettre les pendules à l'heure. De fait, après la publication de l'article, j'ai commencé à recevoir des messages de soutien. On aurait pu croire que tout le monde me détestait, mais non. J'ai constaté que bien des commentateurs, qui n'étaient pas programmeurs, ne comprenaient rien à cet univers; ces ignorants voyaient des mots comme « menteuse » ou « plagiat » et, sans creuser plus loin, s'érigeaient en justiciers.

Qu'ai-je appris? D'abord, combien le milieu des cryptos peut être rétrograde. J'ai eu droit à des remarques sexistes, racistes, âgistes, et ce n'était pas la première fois que j'observais ce genre de critiques acerbes. J'ai vu des commentaires misogynes sur des vidéos de formatrices dans le domaine. Et il y a les défenseurs de James Damore, l'ingénieur de Google, qui prétendait que les femmes étaient incapables d'exercer la profession d'ingénieur. Question de biologie. Les préjugés abondent, on se méfie des jeunes, des Indiens. Une application inventée en Inde? Sans doute une escroquerie, voyons!

J'ai également appris à ne plus jamais laisser entendre que je suis l'unique créatrice d'un produit. À l'avenir, je mentionnerai l'apport de mes collaborateurs non seulement dans certains messages, mais partout. Évidemment, je ne publierai plus jamais quoi que ce soit sur Reddit. J'ai aussi découvert comment faire des signalements aux autorités. Je me suis dit que je ne fonderais plus d'entreprise et allais me couper de cet univers, mais j'ai résolu de persévérer. Les intimidateurs ne l'emporteront pas.

Je travaille aujourd'hui sur l'IA et l'apprentissage machine. Côté alimentation, santé, il y a des choses à faire, et je prépare une autre appli. Et si j'obtiens mon visa, je repars pour la Silicon Valley en juin. Ce sera une étape charnière de quitter l'Inde pour aller réaliser mon rêve : faciliter la vie des autres au quotidien, peut-être régler un problème d'envergure. Ah oui : je viens de vendre mon appli Bitcoin. Sean Walsh, de Redwood City Ventures, avait indiqué qu'il voulait investir dans une appli de suivi des cryptomonnaies, ou même en acquérir une. Je l'ai contacté, et deux jours plus tard, on signait un accord. » ♦

MENUE MONNAIE?

# SERVICE NON COMPRIS

L'ARC a l'œil sur les pourboires non déclarés. **PAR PETER SHAWN TAYLOR**



Dans *Candide*, de Voltaire, on dit qu'en Angleterre, « il est bon de tuer de temps en temps un amiral pour encourager les autres ». Cette année, l'Agence du revenu du Canada prend, elle aussi, des mesures énergiques pour l'exemple : elle a soumis à l'audit des serveurs de la chaîne de restaurants Murphy Hospitality Group (Î.-P.-É.) pour savoir s'ils avaient déclaré tous leurs pourboires en 2014 et 2015. Puisque certains n'en auraient déclaré qu'une fraction (estimée à 10 %), cette mesure devrait s'avérer instructive et lucrative. En 2012, l'ARC avait audité 145 serveurs de restaurant de St. Catharines et constaté des revenus de 1,7 M\$ en pourboires non déclarés, soit près de 12 000 \$ par serveur. « Le montant des revenus non déclarés est très étonnant », soulignaient avec flegme les auteurs d'un rapport interne.

L'ARC peut désormais repérer plus facilement les pourboires non déclarés, explique Paul S. Hewitt, CPA et expert-conseil en restauration à Toronto. « Lorsqu'on payait surtout comptant, il était difficile d'auditer les serveurs. Maintenant qu'on paie par carte, l'ARC peut exiger d'eux le détail de leurs pourboires et le comparer à leur déclaration de revenus. » M. Hewitt leur recommande de déclarer tous leurs pourboires, et déconseille aux propriétaires d'intervenir dans la répartition des pourboires. S'ils en remettent une part au personnel de cuisine, par exemple, l'ARC considère qu'il s'agit d'un revenu du restaurant, et non d'un paiement direct aux serveurs. De ce montant dépendent les cotisations au RPC et à l'assurance-emploi, les chiffres des feuillets T4 et le montant de la TVH due. « Même si les restaurateurs le font par souci de justice, ils pourraient s'en trouver désavantagés », prévient M. Hewitt. ♦

**12 000 \$**

Revenus moyens non déclarés par serveur, selon un audit réalisé par l'ARC.



# SUIVEZ DE PRÈS LES NOUVELLES ET LES RECHERCHES GRÂCE À KNOTIA.CA

Le site Knotia.ca, qui constitue une plateforme technologique solide, comprend des collections de recherches approfondies en comptabilité, en plus de commentaires clairs et faisant autorité sur la fiscalité, rédigés et mis à jour par des professionnels en exercice d'EY.

Vous pouvez accéder à vos abonnements en ligne et chercher, sauvegarder et partager facilement des documents parmi plus de 130 titres dans les domaines de la fiscalité, des affaires et de la comptabilité.

Knotia.ca vous offre également :

- des informations et des analyses à jour fournies par des professionnels spécialisés
- de nouvelles fonctionnalités permettant de trouver facilement l'information désirée
- un service à la clientèle hors pair offert par CPA Canada, votre organisation de confiance
- un accès gratuit à la version numérique du *Manuel de CPA Canada*

Il vous suffit de quelques clics pour avoir accès 24 h sur 24 et 7 jours sur 7 aux informations dont vous avez besoin sur les affaires et la comptabilité.

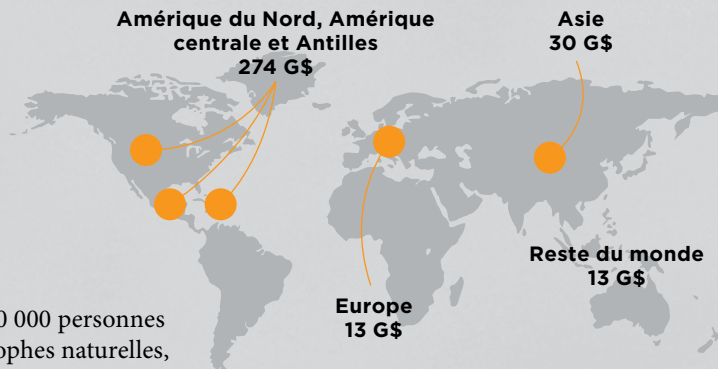
Ouvrez une session et commencez à découvrir cette plateforme dès aujourd'hui !



DRÔLES DE NUMÉROS

# L'ANNÉE DE TOUTES LES CALAMITÉS

Tempêtes, inondations, glissements de terrain... Plus de 10 000 personnes ont péri dans 710 phénomènes météo en 2017. Les catastrophes naturelles, dont trois ouragans dévastateurs dans les Caraïbes, ont causé des pertes record évaluées à 330 G\$ à l'échelle mondiale, près du double de la moyenne des 10 dernières années (170 G\$). — *Steve Brearton*



**81 %**  
Ouragans, typhons, cyclones et tempêtes de grêle

**8 %**  
Phénomènes météorologiques : feux de forêt, sécheresses et dommages hivernaux

**8 %\*\***  
Inondations

# 330 G\$

PERTES MONDIALES DUES AUX CATASTROPHES MÉTÉO EN 2017



## CONSÉQUENCES NATURELLES

En 2017, *Harvey*, *Irma* et *Maria* ont causé des pertes d'environ 220 G\$.



### Sidérurgie +16 %

Jusqu'à 35 % des importations d'acier aux É.-U. transitent par le port de Houston. Sa fermeture après le passage de *Harvey* a fait grimper la demande et les cours. Ainsi, le titre de la U. S. Steel est passé de 25,01 \$ à 28,19 \$.

### Home Depot +8,1 %

Au T3 de 2017, le quincaillier a déclaré un chiffre d'affaires de 282 M\$ lié aux ouragans (outils, lampes de poche, matériaux de construction, etc.). Le chiffre annuel (25 G\$) représente une hausse de 8,1 %.



### Génératrices +21 %

Leurs ventes ont augmenté de 21 % après les ouragans (60 % dans le Sud des États-Unis).

### > 6 000

Plus de 6 000 Canadiens ont dû être évacués d'urgence d'une île des Caraïbes lors du passage de l'ouragan *Maria* en septembre 2017.

### Meurtres +15 %

Le maire de Houston a attribué à la hausse de l'état de stress post-traumatique l'augmentation de 15 % du nombre de meurtres de septembre à décembre 2017. En 2012, un article de l'*American Journal of Orthopsychiatry* rapportait que la moitié des survivants de l'ouragan *Katrina* disaient souffrir de détresse psychologique.



### 500 000 véhicules

Les victimes de *Harvey* et d'*Irma* ont acheté quelque 150 000 véhicules neufs et 350 000 d'occasion. On avait d'abord estimé à un million le nombre de véhicules détruits.



### Immigration +50 %

Selon une étude réalisée en 2017 par l'Université du Michigan, l'immigration aux États-Unis augmente lorsqu'une catastrophe frappe d'autres pays. Après le passage de *César* au Nicaragua (1996), les demandes de carte verte provenant de l'Amérique centrale ont bondi de 50 % au cours des deux années suivantes.

## DOMMAGES NON ASSURÉS

Pertes dues aux désastres naturels couvertes par les assureurs en 2017.

|   |      |
|---|------|
| Australie .....                                       | 55 % |
| Amérique du Nord, Amérique centrale et Antilles ..... | 47 % |
| Europe .....  | 35 % |
| Afrique .....   | 13 % |
| Amérique du Sud .....                                 | 11 % |
| Asie .....  | 8 %  |

## AU CANADA

Estimation, selon le rapport du directeur parlementaire du budget 2016, de l'incidence financière de phénomènes météo extrêmes au Canada de 2016 à 2020.

Ouragans  
**98,7 M\$ CA**

Orages de convection  
**671 M\$ CA**

Tempêtes hivernales  
**1,72 G\$ CA**

Inondations  
**2,43 G\$ CA**

**TOTAL**  
**4,92 G\$ CA**

## EN MARGE DU DÉSASTRE

« **Connaissant notre joyeuse équipe, je doute qu'il reste du vin dans la cave lorsque nous en sortirons.** »

– Richard Branson, fondateur du groupe Virgin, réfugié avec son équipe dans la cave à vin de sa propriété des îles Vierges britanniques, détruite par *Irma*.



### « MA MAISON S'EST ENVOLÉE »

Peu après la destruction du domaine de Branson, une bonne nouvelle selon le journaliste conservateur (et provocateur) Milo Yiannopoulos, la demeure de ce dernier a aussi été détruite par *Irma*.



« **Le President Trump n'a cessé d'insulter les Portoricains. Connaissez-vous ces paroles d'une chanson de Carly Simon, "You're so vain, you probably think this song is about you"? Il pensait probablement que *Maria* parlait de lui.** »

Carmen Yulin Cruz, mairesse de San Juan, janvier 2018.



FISCALITÉ

# TRIOMPHAL TRUMP

La réforme fiscale américaine risque de porter préjudice au Canada. À quand la riposte?



BRUCE BALL

À l'incertitude qui entoure nos relations économiques avec les États-Unis s'ajoute un problème épineux, qui s'est précisé ces derniers mois. L'allègement notable du fardeau fiscal des entreprises américaines, décrété par le président

Trump en décembre, élimine l'avantage que conférait à leurs concurrentes canadiennes la réduction progressive de l'impôt des sociétés amorcée voilà bientôt 10 ans par les conservateurs de Stephen Harper. Au Canada, le taux d'imposition moyen des sociétés oscille autour de 26 % depuis 2012, soit un taux effectif marginal de 21 % (compte tenu des déductions et des crédits). Aux États-Unis, au printemps de l'année 2020, le taux d'imposition aura plongé de 35 % à 21 %, pour un taux effectif marginal d'environ 18 %. De quoi changer la donne.

Autre facteur négligé : aux États-Unis, les entreprises pourront bientôt passer en charges la totalité de leurs acquisitions de matériel, et ce, pour les cinq prochains exercices, un aménagement qui sera éliminé progressivement par la suite. Certes, les avantages de ces dégrèvements varieront, mais dans nombre de secteurs, les sociétés seront amenées à bonifier leurs dividendes et, aussi, à rapatrier les bénéficiaires (et les passifs, le cas échéant) d'entités à l'étranger. De surcroît, passer en charges certaines immobilisations rehaussera les profits, car pour un temps, les sociétés seront poussées à investir plus afin de se doter d'équipements et de technologies de pointe, clés d'une productivité accrue.

Comment réagit le Canada? Après avoir dit qu'il n'y avait pas lieu d'intervenir à la hâte, le ministre des Finances, Bill Morneau, a changé de ton quand le gouvernement a rendu public son plan de dépenses lors du dernier budget : on étudierait en profondeur les risques

**21 %**

Nouveau taux d'imposition des sociétés prévu aux États-Unis après une baisse de 40 %.

que présentait, pour la compétitivité des entreprises canadiennes, la baisse de l'impôt des sociétés aux États-Unis. Le jour du dépôt du budget, le ministre confiait à la chaîne BNN que l'analyse avait commencé.

M. Morneau a tout intérêt à parachever son examen sans délai pour qu'Ottawa puisse adopter des politiques éclairées, bien avant l'entrée en vigueur des taux réduits aux États-Unis. Nul ne préconise une action irréfléchie. Au contraire, il incombe aux décideurs de soulever les mesures à prendre, après délibérations (inutile de baisser les impôts si les dispositions incitatives n'ont guère de raison d'être).

Par ailleurs, la réforme fiscale américaine risque d'avoir de profondes répercussions si le Canada, le Mexique et les États-Unis ne parviennent pas à renégocier l'ALENA. Nouveaux tarifs douaniers, priorité aux fournisseurs américains, taux d'imposition avantageux : les entreprises canadiennes pourraient être tentées de cesser d'exporter vers les États-Unis, et de s'y installer carrément.

De plus, si la renégociation de l'ALENA déséquilibre la balance commerciale ou exclut des secteurs stratégiques, l'allègement du fardeau fiscal sera déterminant pour orienter les décisions des multinationales, qui choisissent où affecter leurs investissements étrangers directs. Selon un rapport du groupe Services économiques TD (février 2018), la mobilité des capitaux l'emporte sur celle de la main-d'œuvre. Ce facteur, conjugué aux nouvelles incertitudes autour de l'ALENA, appuie la thèse d'une lente fuite des capitaux canadiens vers les États-Unis. L'analyse montre que les dispositions américaines ramènent le taux effectif marginal sous les seuils d'imposition canadiens dans la plupart des industries, hormis la fabrication, les hydrocarbures et certains services.

Les contrecoups pour notre économie? La fonte des recettes tirées de l'impôt des sociétés freinera les investissements fédéraux dans les infrastructures, les études supérieures et la recherche, pourtant jugés essentiels à l'accroissement de la productivité. Cet impôt ne représente que 9 % des recettes fiscales, mais d'autres sources de revenus, comme les charges sociales, pourraient se tarir si l'exode des entreprises se concrétisait. Dans un mémoire soumis dernièrement au Comité sénatorial permanent des finances nationales, CPA Canada souligne qu'il est grand temps de procéder à un examen exhaustif du régime d'imposition des sociétés, qui n'a pas été revu en profondeur depuis 50 ans. Il

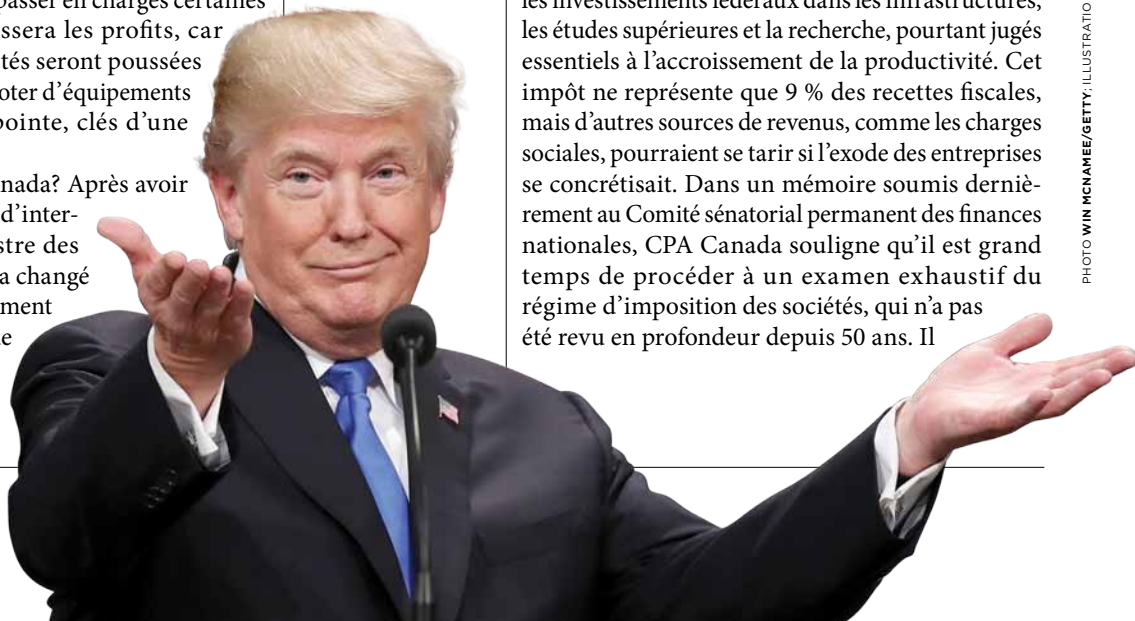


PHOTO WIN MCNAMEE/GETTY; ILLUSTRATION KAGAN MCLEOD





# RETRAITE EN VUE : GUIDE DU RETARDATAIRE

Êtes-vous prêt pour la retraite? Si la réponse est non, voici une lecture incontournable. Découvrez comment vous assurer une retraite confortable!

Au moyen de stratégies utiles, de conseils judicieux et d'outils pratiques, ce guide propose une marche à suivre pour vous doter d'un plan de retraite efficace.

En 2016, gagnant d'un prix E.I.F.L.E., qui souligne l'excellence en matière de promotion de la littérature financière, et en tête de liste des ouvrages à succès du Globe and Mail.

Rédigé par David Trahair, CPA, CA, auteur à succès à l'échelle nationale et chroniqueur de *CPA Magazine*.

VERSION PAPIER • VERSION ÉLECTRONIQUE

**COMMANDEZ DÈS MAINTENANT!**

**VISITEZ** [cpacanada.ca/publicationslitteratiefinanciere](http://cpacanada.ca/publicationslitteratiefinanciere)



en va de la compétitivité du Canada, dans un monde qui s'éloigne du principe de la libéralisation des échanges commerciaux. Selon 84 % des répondants au récent sondage *Tendances conjoncturelles*, mené auprès de CPA à la haute direction, un examen de la réforme fiscale américaine s'impose; 93 % estiment qu'il faudra en publier sans retard les conclusions.

Comme des élections fédérales seront déclenchées en 2019, le gouvernement prévoit sûrement d'expliquer aux citoyens comment il compte composer avec la nouvelle donne. Il est donc rassurant de savoir que M. Morneau s'apprête à évaluer attentivement les retombées de la réforme américaine. À lui de réagir sans tarder pour donner l'heure juste aux entreprises d'ici, aux aguets, plongées dans l'incertitude. ♦

ÉCONOMIE

## SURENDETTEMENT : PAS DE PANIQUE

Notre économie ne risque pas de subir une crise hypothécaire à l'américaine.



FRANCIS FONG

Depuis une dizaine d'années, on parle beaucoup – avec incrédulité, voire inquiétude – de la flambée du prix du logement et de l'endettement record des ménages. Certaines statistiques font craindre le pire : à Vancouver, le prix du logement a doublé en neuf ans; à Toronto, avant

le recul observé dernièrement, il avait doublé en six ans. Et depuis 2006, la dette des ménages n'a pas simplement doublé : en proportion du revenu, elle bat des records pratiquement chaque trimestre. Cette situation rappelle étrangement celle des États-Unis avant 2008-2009. Doit-on craindre une crise économique au Canada?

Tout d'abord, gare aux comparaisons simplistes! À part l'augmentation du prix du logement et du niveau d'endettement, les similitudes avec les États-Unis sont bien moins grandes qu'elles ne le paraissent. On le constate en examinant la qualité du crédit.

Rappelons que la crise financière américaine était attribuable à la prolifération des prêts hypothécaires à risque : les acheteurs qui empruntaient au-delà de leurs moyens ont fait grimper le prix du logement. Lorsque, inévitablement, ils ont manqué à leurs engagements, la vague de pertes subies par les banques

3 %

Pourcentage d'emprunteurs dont la cote de crédit est jugée faible par la SCHL.

a déclenché une crise. La gravité de cette crise était due à divers facteurs, dont l'utilisation répandue de produits dérivés et le laxisme de la réglementation, mais les prêts hypothécaires à risque en constituaient la cause principale. Avons-nous le même problème au Canada à l'heure actuelle?

Heureusement, il semble que non. Les données de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) montrent, au contraire, que la qualité du crédit des emprunteurs s'améliore graduellement. Parmi les prêts hypothécaires assurés par la SCHL, la proportion des emprunteurs dont la cote de crédit est élevée est passée de 66 % en 2002 à 88 % en 2017. Inversement, celle des emprunteurs à risque, dont la cote de crédit est faible, est passée de 17 % à seulement 3 % pendant la même période.

Ce changement découle en partie des nombreuses modifications que la SCHL et le ministère des Finances du Canada ont apportées aux règles régissant l'emprunt hypothécaire au cours de la dernière décennie. Ainsi, on a resserré la vérification du revenu et limité l'assurance hypothécaire aux logements de moins de 1 M\$. Ces changements ont rendu le crédit hypothécaire plus sûr, mais ils limitent la capacité d'emprunt. Les logements à prix élevé sont devenus l'apanage des acheteurs qui n'ont pas besoin d'assurance hypothécaire (et sont en mesure de verser un acompte de 20 %), alors que les autres acheteurs doivent se contenter de logements à moindre prix, quand ils ne sont pas exclus du marché.

Aussi, le prix des habitations ayant continué de monter, la plupart des nouveaux prêts hypothécaires consentis au cours des dernières années ne sont pas assurés. Or, même sous cet angle, les données sur les prêts hypothécaires recensés par Equifax (soit la vaste majorité, selon l'organisme) confirment que la qualité du crédit s'améliore au pays. De la fin de 2012 au début de 2017, la proportion des emprunteurs ayant une cote de crédit très bonne ou excellente est passée de 81,4 % à 84 %. L'augmentation est encore plus prononcée chez les nouveaux emprunteurs : elle est passée de 77,5 % à 82,4 %. Encore une fois, ces hausses s'exercent aux dépens des emprunteurs à la cote de crédit faible ou médiocre.

Comment expliquer, alors, que le prix du logement ait augmenté au-delà des moyens de la plupart des Canadiens, mais que la situation financière des acheteurs potentiels semble pourtant s'améliorer?

Il manque peut-être des pièces au casse-tête. Bon nombre d'autres facteurs peuvent influencer sur le risque de crédit. Par exemple, des emprunteurs dont la cote de crédit est faible peuvent gonfler leurs revenus ou leurs actifs et devenir ainsi, en apparence, des emprunteurs sûrs. En outre, les



# LITTÉRATIE FINANCIÈRE AU TRAVAIL : ATELIERS GRATUITS

Aidez vos clients et leurs employés à prendre en mains leurs finances pour accroître la productivité et réduire le stress.

- Ateliers GRATUITS - aucuns frais ni pour les employeurs ni pour les employés
- Format d'une heure - idéal pour des conférences midi
- Ateliers présentés par des CPA bénévoles
- Divers ateliers au choix, dont *Dix bonnes habitudes de gestion financière*, *Comment faire l'éducation financière des enfants*, *Planification de la retraite* et plus encore

**DEMANDEZ UN ATELIER GRATUIT DÈS AUJOURD'HUI!**

**VISITEZ** [cpacanada.ca/atelierlitfin](http://cpacanada.ca/atelierlitfin)



changements apportés aux règles ont probablement poussé des emprunteurs à risque vers des prêteurs non réglementés ou qui ne fournissent pas de données à des organismes comme Equifax. Le risque est peut-être là, mais en marge du système financier.

C'est un des aspects qui distinguent le Canada des États-Unis. Nos institutions financières étant moins exposées aux pertes lorsque les défauts de paiement hypothécaire s'accumulent, même un effondrement du marché du logement ne risque pas de perturber notre économie aussi durement que l'économie américaine. Presque toutes les banques américaines ont subi des pertes liées aux prêts hypothécaires à risque. C'est la défaillance des banques les plus exposées qui a transformé un grave effondrement du marché du logement en crise généralisée.

Autre interprétation, plus déroutante, mais à ne pas écarter : et si nous n'avions pas de problème de logement? Si le prix des habitations correspondait à leur valeur réelle? Dans ce cas, le Canada ne court pas à une crise économique, mais ceux qui n'ont pas les moyens d'acheter une propriété aujourd'hui ne les auront probablement jamais.

En fin de compte, peut-être avons-nous raison de nous inquiéter, non de l'inévitabilité d'une correction, mais du fait qu'en rattrapant les grandes villes du monde, les villes canadiennes ont cessé d'être les bastions de l'égalité des chances que nous voyons en elles. Cette nouvelle réalité, le cas échéant, est sans doute l'aspect le plus inquiétant. ♦



AU TRAVAIL

# NON, C'EST NON

Le harcèlement fait encore des ravages. Pourtant, les entreprises hésitent à attaquer le mal à la racine.



KATHERINE LAIDLAW

Le soupirant éconduit, au lieu de s'avouer vaincu, réitère ses avances? Il aurait tort. Les militantes du mouvement #MeToo ont félicité Facebook d'avoir tiré les choses au clair : non, c'est non. Un point, c'est tout. Alphabet, société mère de Google, a emboîté le pas. Nous voilà donc fixés

sur le ton que les employeurs progressistes donnent.

Depuis que le scandale Harvey Weinstein a éclaté en octobre dernier, les industries du cinéma, de la télévision et des médias en général ne sont plus les seules à faire les manchettes. Les regards se braquent sur la haute technologie, les universités, le droit et la finance, des sphères où le machisme règne encore. Cela dit, dans la plupart des autres milieux, la problématique se transforme, car on y chercherait en vain une célébrité qui tonnerait sur la place publique pour crier son indignation.

L'avocate Tracey Epp, associée du cabinet Pitblado de Winnipeg, donne des séminaires sur la prévention du harcèlement sexuel depuis 28 ans. Dans le sillage de l'affaire Weinstein, cette spécialiste en droit du travail constate une montée des signalements. De nombreux employeurs, contraints de dépoussiérer leurs politiques et d'en valider la pertinence, s'adressent à elle.

Qu'on se le dise : les dispositions administratives en vigueur restent souvent lettre morte. « Depuis 30 ans, on cherche sans succès des solutions novatrices pour faire échec au harcèlement », fait observer Me Epp. La plupart des entreprises, quoique dotées de politiques sur les formes courantes de harcèlement, ont rarement le courage de les appliquer. D'autres obligent les couples d'employés à divulguer leur relation, et à informer les RH en cas d'inégalité des pouvoirs (surtout s'il y a rapport hiérarchique). Quelques employeurs exigent même que les tourtereaux signent un contrat qui l'atteste : en couple de plein gré, ils font vœu de professionnalisme en toutes choses. On voudrait tuer dans l'œuf les idylles, mais c'est mission impossible : 15 % des couples se forment au travail.

Au bout du compte, aucune politique de non-fraternisation ne saurait régler le problème fonda-



## GÉREZ VOTRE CABINET AVEC CONFIANCE.

De l'organisation efficace des données à l'évaluation de vos bénéfices, nous vous montrerons des moyens novateurs d'améliorer votre pratique. Ensemble, explorons les manières de résoudre les 5 principaux irritants de la gestion de cabinet comptable, y compris :

- Organiser les données de vos clients
- Repérer les données clés rapidement
- Effectuer un suivi rapide et rigoureux de vos bénéfices
- Simplifier la gestion des projets
- Recevoir vos paiements plus rapidement



### PARTICIPEZ À UN WEBINAIRE GRATUIT

Inscrivez-vous à un webinaire gratuit afin de constater par vous-même la puissance d'une gestion de cabinet améliorée !

**DTMax.ca/Confiance**  
**1 866 653-8629**



## JE RENTABILISE MA FORMATION

À l'École de comptabilité de FSA ULaval nous offrons aux comptables professionnels des outils de pointe pour prendre les meilleures décisions.

Perfectionnez vous en vous inscrivant à nos programmes de 2<sup>e</sup> cycle :

- Microprogramme Comptabilité et décisions d'affaires
- Microprogramme Audit interne, contrôle et gestion des risques
- MBA Comptabilité

[www.fsa.ulaval.ca](http://www.fsa.ulaval.ca)  
**/ECOLE-CTB**



**UNIVERSITÉ  
LAVAL**

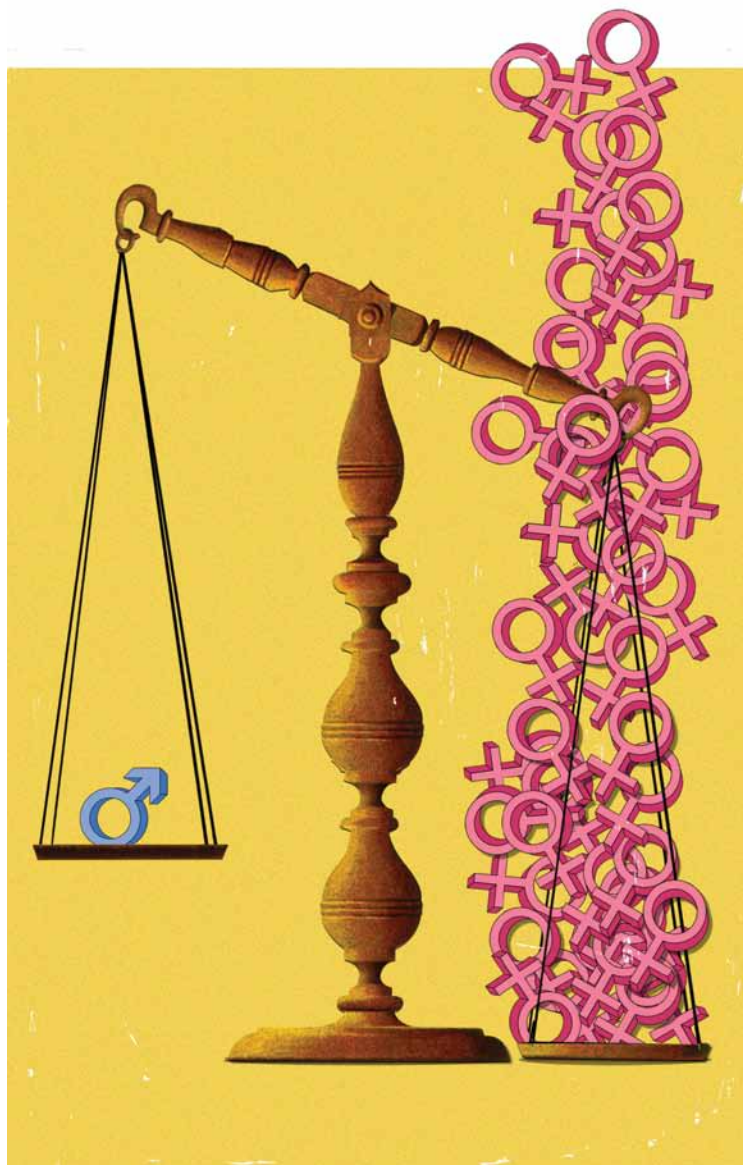
Faculté des sciences  
de l'administration



mental des inégalités au travail, où le déséquilibre des pouvoirs désavantage la femme, au premier chef sur le plan financier. (À en croire la dernière enquête de Statistique Canada, à travail équivalent, un homme touche 1 \$ comparativement à 0,87 \$ pour une femme.) À quand des politiques exhaustives, élargies, au-delà des sanctions disciplinaires en cas d'écart de conduite de la gent masculine, qui aborderont de front les inégalités sous l'angle économique, et favoriseront un virage culturel? Au PDG d'agir. C'est son travail, après tout.

Avant de faire évoluer une culture organisationnelle, encore faut-il en comprendre les tenants et aboutissants, et repérer qui en sont les défenseurs. C'est là où le bât blesse. Le harcèlement ne disparaîtra pas comme par magie sous prétexte qu'une nouvelle génération de travailleurs éclairés prend la relève. Selon un sondage Angus Reid de février 2018, les Canadiens de 18 à 34 ans seraient les plus farouches opposants aux valeurs de #MeToo. Des chiffres préoccupants : un cinquième des jeunes hommes n'ont rien contre les propos sexuels au travail. Remarques suggestives sur les charmes d'une collègue, diffusion ou visionnement de contenus explicites, incursion dans l'espace vital d'autrui? Le quart d'entre eux ne s'en formalisent pas. Environ 38 % se disent que le mouvement #MeToo, surfait, va s'essouffler. L'écart se creuse : 9 femmes sur 10 (11,7 millions de Canadiennes de plus de 20 ans) avouent avoir été forcées d'agir pour mettre un terme au harcèlement en milieu de travail.

Le temps presse, et il faut sensibiliser les chefs de service. Trop souvent, si quelqu'un dénonce des agissements, la direction prend le parti de l'accusé, comme en témoigne le protocole des RH d'Uber. Dès que Susan Fowler a porté plainte pour harcè-



## TRISTE CONSTAT : POUR BIEN DES MILLÉNAUX, IL N'Y A AUCUN MAL À FAIRE DES REMARQUES SUR LE CORPS D'UNE COLLÈGUE.

lement sexuel (preuves à l'appui) contre son supérieur, celui-ci a été protégé par ses patrons, vu ses excellents résultats. Conséquence : Travis Kalanick, le PDG, éclaboussé par le scandale, a été acculé à la démission quand Mme Fowler a relaté dans son blogue ses échanges navrants avec les RH.

Quelles pistes de solutions entrevoir? On les connaît par cœur. Donner de l'avancement aux candidates talentueuses. Nommer des cadres irrécupérables. Au recrutement, atténuer l'emprise des

préjugés par la présélection anonyme, si possible, et fonder les décisions non pas sur l'intuition et les partis pris, mais sur les compétences. En plus, bien sûr, d'uniformiser les grilles salariales. Dans de nombreuses entreprises, où la rémunération dépend de l'expérience et des fonctions occupées, il serait souhaitable de rendre les formules de calcul publiques, et de communiquer les barèmes aux salariés. Y aurait-il un risque d'exode des employés, démotivés? Gare à l'alarmisme. Les supermarchés Whole Foods, qui jouent cartes sur table depuis 1986, se taillent un franc succès.

Pour draconiennes que certaines mesures d'équité puissent paraître, il faut en passer par là. Et faire en sorte que les règles soient les mêmes pour tous, hommes et femmes. N'en déplaise à certains, aux grands maux les grands remèdes. ♦



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

CHARTERED  
PROFESSIONAL  
ACCOUNTANTS  
CANADA



## Chaîne de blocs : évolution en vue

Conseillers de confiance et chefs de file, les CPA sont appelés à explorer la chaîne de blocs, qui apporte des débouchés, mais aussi des risques.

Téléchargez notre nouvelle publication pour découvrir cette technologie et ses répercussions possibles : commerce international, marchés financiers, présentation de l'information seront-ils touchés?

[cpacanada.ca/chainedeblocs](http://cpacanada.ca/chainedeblocs)



# PROFIL À TRÈS FORTE CROISSANCE



Mike Katchen, presque incognito,  
au QG de Wealthsimple.

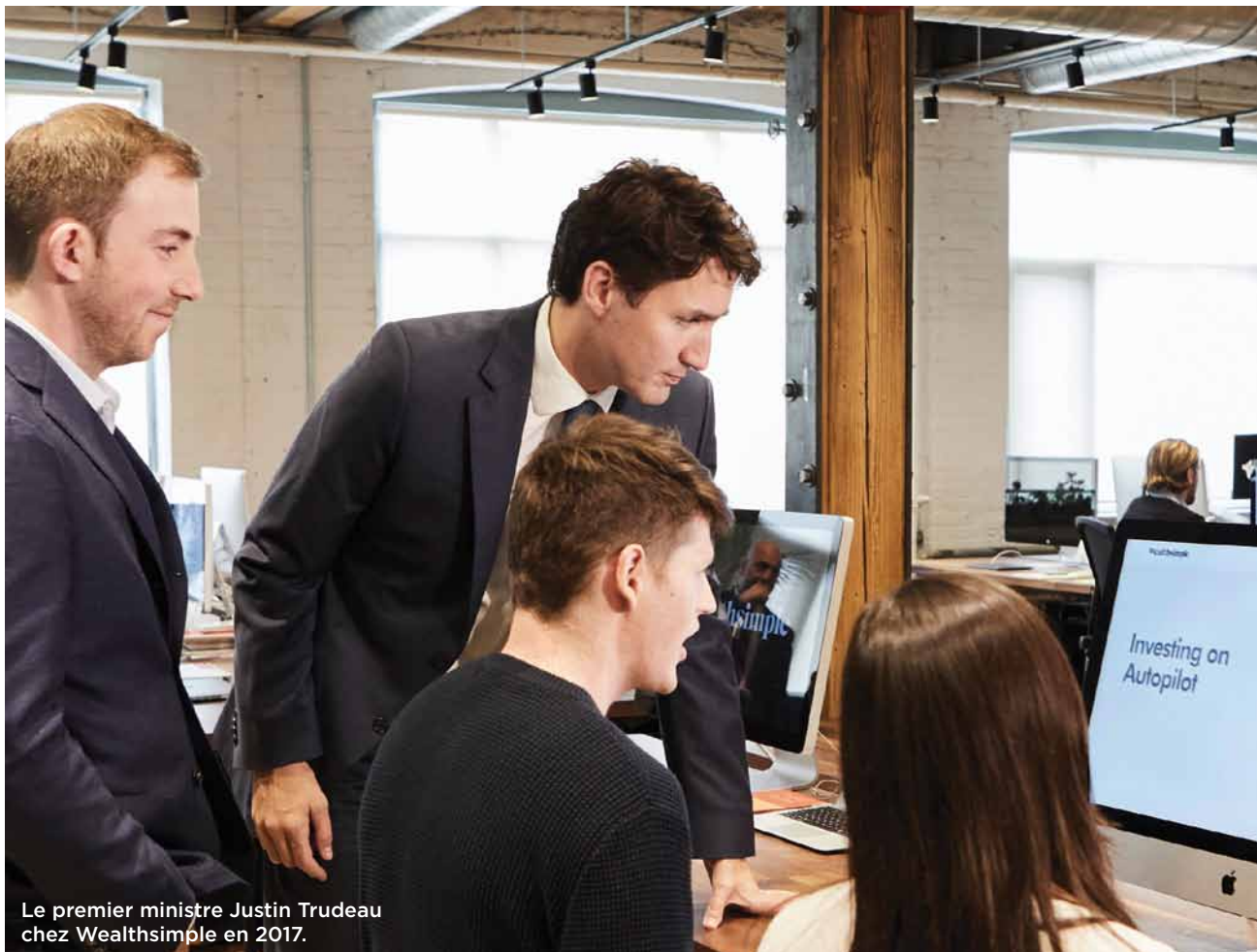
# L'IDÉE DERRIÈRE WEALTHSIMPLE EST SIMPLE ET ELLE A FAIT MOUCHE AUPRÈS DES JEUNES. MIKE KATCHEN, LE PDG, MARCHE SANS RETENUE SUR LES PLATES-BANDES DES BANQUES.

PAR LUC RINALDI  
PHOTOS DE DANIEL EHRENWORTH

**W**ealthsimple, étoile montante des technologies financières, a eu toutes sortes de bureaux. Placard, location Airbnb, chic espace de travail partagé. Mais l'un d'eux tranchait avec le mythe de l'entreprise en démarrage, un peu brouillonne : le penthouse d'un gratte-ciel de Bay Street. Été 2015, inondation dans les locaux de la microentreprise. La Financière Power, géante des placements, qui finance les projets de la jeune pousse, lui offre des bureaux vides au 49<sup>e</sup> étage d'une tour au cœur de Toronto. Pendant neuf mois, Michael Katchen et sa poignée de collaborateurs, tous des jeunes, ont détonné. Ils déambulaient en shorts et en sandales, aux côtés d'analystes en complets et tailleurs, et admiraient les chefs-d'œuvre du Groupe des Sept accrochés au mur. « On passait pour des amateurs. Certains murmuraient : "Mais qui sont ces blancs-becs?" », de préciser le sympathique fondateur de Wealthsimple.

Près de trois ans plus tard, dans les hautes sphères de la finance, l'énergique PDG de 30 ans reste un personnage hors norme. Son service d'investissement automatisé est en plein essor. La proposition de Wealthsimple, comme son nom l'indique, est bien simple. Sur votre téléphone ou à l'ordinateur, vous répondez à quelques questions sur les finances et l'épargne. L'outil vous propose des choix. Si tout se passe comme prévu, vous n'avez plus qu'à regarder grossir votre pécule.





Le premier ministre Justin Trudeau chez Wealthsimple en 2017.

Mike Katchen fait le pari que la plupart des jeunes ne s'intéressent guère aux rouages de la Bourse. On ne s'adresse pas ici aux multimillionnaires aguerris, mais aux membres de la génération Y. Penauds, car conscients qu'ils devraient investir, mais réticents à le faire, déroutés par les marchés, ils sont légion : 53 % des Ontariens de 18 à 36 ans ne détiennent aucun placement. Pourquoi? L'idée les intimide. Certains préfèrent rembourser leurs dettes, d'autres croient qu'il faut placer de fortes sommes. À l'ère de l'instantanéité (Uber et Airbnb), les rendez-vous et les piles de formulaires les rebutent. Bonne nouvelle pour M. Katchen, les deux tiers des Y qui n'investissent pas encore comptent s'y mettre d'ici cinq ans. C'est pour eux qu'il a créé Wealthsimple, entreprise qui rejette le jargon financier : on y ouvre un compte en quelques clics et il suffit de placer un dollar.

Les résultats sont éloquentes. Au Canada, Wealthsimple se classe en tête des robots-conseillers, ces services qui automatisent la plupart des tâches d'un conseiller en finances. Ses 65 000 clients (40 % sont des investisseurs débutants et 80 % n'ont pas 45 ans) représentent quatre cinquièmes des Canadiens qui font appel à un robot-conseiller. L'entreprise gère plus de 2 G\$ d'actifs, surtout au Canada, soit plus des deux tiers des fonds confiés à des services de placement automatisés au pays. En 16 mois, la PME tech-

nofinancière a essaimé aux États-Unis et au Royaume-Uni, où ses visées sont ambitieuses. Le projet de M. Katchen? S'introduire en Bourse d'ici quelques années et franchir un jour un seuil marquant : 1 000 G\$ d'actifs.

L'essor fulgurant de Wealthsimple a fait de son PDG un homme fortuné. Il est aussi la coqueluche du secteur torontois de la technologie, en pleine expansion. Il se crée là davantage d'emplois qu'à San Francisco et à New York, d'après un rapport publié en 2017 par la société immobilière CBRE. D'ailleurs, Toronto devra réussir à séduire les jeunes prodiges du monde entier, qui mettent plutôt le cap sur les États-Unis, si elle veut devenir la prochaine Silicon Valley. Politiciens et employeurs s'empressent de citer en exemple des battants comme Mike Katchen (qui a quitté la Californie, où il occupait un poste en or, et choisi de rentrer au Canada) pour présenter la Ville reine comme une technopole abordable, et éloignée de l'orbite trum-pienne. Quand Wealthsimple a atteint le milliard de dollars d'actifs gérés, l'an dernier, le premier ministre Trudeau y a fait un saut. Il a souligné que l'entreprise incarne l'élite de l'innovation dans la technologie financière, avant de prendre la pose avec le patron pour l'incontournable séance photo.

Mike Katchen ne fait pas l'unanimité. Qu'un jeune prodige,

aidé d'injections de capital et d'un site Web accrocheur, soit sur le point de conquérir l'insaisissable marché des Y n'est pas sans irriter les cinq grandes banques. Certes, Wealthsimple ne menace pas encore la vieille garde avec 2 G\$ d'actifs sous gestion (rien qu'en gestion de patrimoine, BMO en compte déjà 800 G\$), mais la nouvelle venue dérange. En une génération, les robots-conseillers pourraient remplacer la majorité des planificateurs financiers, et chambouler les habitudes des Canadiens. Pas question pour les banques de manquer le train. Depuis 2016, BMO et RBC ont créé leurs propres plateformes de robots-conseillers.

Invulnérable, Wealthsimple? Bien sûr que non. Les Y pourraient un jour avoir besoin de services qu'elle n'offre pas; un krach boursier pourrait la couler. Mais dans la course pour gagner la confiance des Canadiens qui hésitent à s'engager sur les marchés, elle mène.

**Michael Katchen** n'a rien de l'archétype du jeune loup dynamique. Trop avenant pour incarner le génie maladroît à la Mark Zuckerberg (Facebook). Trop modeste pour être un visionnaire contrôlant à la Steve Jobs (Apple). Avec son chandail sobre, ses cheveux courts et sa perpétuelle ébauche de barbe, il passe inaperçu. Assis à une longue table commune aux côtés de deux employés, le PDG aux traits juvéniles occupe un poste de travail anonyme. Devant lui, pêle-mêle, des magazines, des ouvrages sur les placements, une photo de son équipe britannique. J'ai demandé à sa voisine si elle trouvait parfois gênant de travailler coude à coude avec le patron : « J'ai plutôt l'impression que c'est lui qui craint de me déranger. »

Notre homme avait la vocation, même si sa première incursion en Bourse, comme préadolescent, a tourné à la

## DERRIÈRE WEALTHSIMPLE, UN OUTIL FACILE À UTILISER : UN TABLEAU EXCEL AVEC DES FORMULES.

déconfiture. Sa sœur aînée, Jodi Kovitz, étudiante à l'Ivey Business School de l'Université Western, décide d'organiser un concours de négociation de valeurs : les concurrents montent des portefeuilles fictifs, le tout au profit de la recherche sur la sclérose en plaques, maladie dont souffre leur mère, psychologue, qui épaula des entrepreneurs. Le jeune Michael s'y inscrit avec l'aval de son père. Ce dernier, avocat fiscaliste qui a exercé comme courtier en valeurs mobilières, l'invite à choisir quelques titres prometteurs dans le cahier Affaires du journal et l'aide à se documenter.

Michael se laisse envoûter par MGI, créateur d'un logiciel de retouche de photos de Toronto. Il y investit la quasi-totalité de son capital fictif, qui se monte à 100 000 \$. Et voilà que l'action triple; Michael remporte le premier prix, un séjour de ski en Colombie-Britannique. Peu après, des amis de la famille lui achètent de véritables actions de

MGI comme cadeau de bar-mitsva. Hélas, le titre se comporte tout autrement que dans le portefeuille fictif et fond, passant de 25 \$ à environ 1 \$ en deux ans. Déroute.

Le fiasco n'en allume pas moins une flamme. Au secondaire, Michael se met à dévorer des ouvrages d'investisseurs américains influents (John Bogle, David Swensen). C'est toutefois loin d'être son seul centre d'intérêt : il passe l'été à faire du canot au parc Algonquin, compose pour le piano, et pratique divers sports à TanenbaumCHAT, établissement hébraïque du nord de Toronto. Il y reçoit aussi le prix Mensch : « On le décerne à quelqu'un qui se démarque, explique Jodi. Mike sait se faire apprécier. »

Comme ses deux sœurs, Michael s'inscrit à l'école Ivey (Jodi Kovitz a fondé l'organisation #MoveTheDial pour les femmes dans la haute technologie, et Amy Baryshnik, deuxième de la fratrie, figure parmi les associés d'un fonds d'investissement). Il devient ensuite consultant pour McKinsey, où il rencontre les fondateurs de la première jeune entreprise où il travaillera, 1000memories, plateforme de numérisation de photos et de généalogie. En 2010, voilà que s'ouvre la porte d'une pépinière d'entreprises de la Silicon Valley nommée « Y Combinator ». Un honneur. M. Katchen part s'établir aux États-Unis. En 2012, Ancestry.com rachète l'entreprise. C'est l'étincelle à l'origine de Wealthsimple.

L'équipe de 1000memories engrange alors des rentrées inespérées. Mais comment placer ce pactole? Interrogé par ses collègues, M. Katchen leur prépare un tableau Excel tout simple pour créer, rééquilibrer et optimiser un portefeuille. Après quelques mois, certains des jeunes entrepreneurs passent aux aveux : « Mike, c'est génial, mais on est paresseux. Pourrais-tu t'en occuper toi-même? » Euréka! Et

M. Katchen d'expliquer : « Même ceux qui savent pertinemment qu'ils devraient investir rechignent devant une tâche jugée fastidieuse. » On a automatisé la commande de repas, les courses en taxi et les services bancaires. Pourquoi pas les placements?

**C'est l'auteur** Richard J. Koreto qui, le premier, évoque l'hypothèse des robots-conseillers, dans un article de la revue *Financial Planning*, en 2002. Il reste que la machine s'était mise en route 12 ans plus tôt. En 1990, la Bourse de Toronto dévoile le Toronto 35 Index Participation Fund, premier fonds indicel négocié en Bourse du monde. À l'instar d'un fonds commun de placement (FCP), un fonds négocié en Bourse (FNB) est un panier de titres – obligations d'État, actions américaines, titres immobiliers –, mais ses frais sont minimes et il se négocie comme une action. C'est en général un instrument de placement passif : le FNB suit d'habitude un marché plutôt que de solliciter une armée de professionnels pour essayer de faire encore mieux. Les FNB se multiplient jusqu'au début des années 2000, mais c'est la crise de 2008 qui les fait véritablement décoller. Le cataclysme convainc quantité d'investisseurs aux abois d'abandonner leurs FCP coûteux au profit de FNB

abordables. Début 2018, plus de 150 G\$ étaient investis dans quelque 550 FNB canadiens.

Les premiers robots-conseillers, dont les jeunes pousses Betterment et Wealthfront aux États-Unis, voient le jour en 2008. Ces outils offrent la tranquillité d'esprit : l'argent est placé dans un panier de FNB (30 % en obligations, 10 % en actions à dividendes, 5 % dans les marchés émergents...), et des algorithmes rééquilibrent périodiquement le portefeuille, sans intervention humaine. « Investir avec rigueur n'a rien de passionnant, explique M. Katchen. On choisit un cap, sans dévier. Mais c'est ainsi qu'on devance la quasi-totalité des gestionnaires de fonds, qui se targuent de pouvoir dépasser les indices. » Aujourd'hui, Betterment et Wealthfront gèrent respectivement environ 10 G\$ US d'actifs. En 2013, leur succès pousse le géant américain des placements Vanguard à lancer son propre service

## VOUS N'Y CONNAISSEZ RIEN EN FINANCE? PAS GRAVE, MARTÈLE LA START-UP AUX MILLÉNAUX.

robotisé, ce qui confère ses lettres de noblesse à une technologie émergente, encore méconnue.

C'est aussi cette année-là que Michael Katchen rentre au bercail. Il fondera Wealthsimple peu après. Il y a bien quelques systèmes de robots-conseillers au Canada, dont InvestCube, de la Banque Nationale, mais aucun ne se détache du lot. M. Katchen recrute alors Peter Graham, Rudy Adler et Brett Huneycutt – trois de ses acolytes de 1000memories, qui lui avaient demandé de bien vouloir prendre en mains leurs placements – pour l'aider à créer un robot-conseiller. Il lui faut aussi un collaborateur ferré en finance. « J'ai pris contact avec des gestionnaires de placements et des analystes financiers, dont je trouvais le profil sur LinkedIn. J'ai essayé rejet après rejet. On me répondait : "Pourquoi quitter mon poste pour un simple projet d'entreprise?" »

Puis il rencontre Dave Nugent, conseiller à RBC, ancien de l'Université Western. « Avant notre rendez-vous, j'ai dû chercher la définition de robot-conseiller », avoue M. Nugent. Mais les arguments du jeune homme le persuadent : Wealthsimple allait séduire une clientèle qui lui échappait à la Banque Royale. « Je ne pouvais même pas prendre en mains les placements de mes connaissances, parce qu'il fallait 500 000 \$, voire 1 M\$. Un seuil inaccessible pour la plupart des jeunes. »

L'opération LinkedIn apporte aussi à Wealthsimple ses premiers investisseurs, administrateurs et conseillers. Parmi eux, Som Seif, fondateur de Claymore Investments, grand gestionnaire de FNB, et Joe Canavan, à la tête de la société de gestion d'actifs Logiq. Et puis deux techno-entrepreneurs respectés, Dan Debow (Rypple) et David Ossip (Ceridian). (Wealthsimple ajoutera plus tard Bertrand Badré, ancien directeur général finance à la Banque mondiale, à son

conseil d'administration, et Eric Kirzner, concepteur du premier FNB, à son comité des placements, où siègent trois membres.) Après des mois de déconvenues, le vent tourne pour M. Katchen, qui mobilise 2 M\$ en deux semaines.

De tous les acteurs qui ont soutenu Wealthsimple à ses débuts, le plus prestigieux reste assurément Paul Desmarais III, premier vice-président à la Financière Power et petit-fils de Paul Desmarais, qui fut un temps la quatrième fortune du Canada. Avant la création de Wealthsimple, M. Desmarais et Power avaient étudié toutes les plateformes de robots-conseillers en développement au Canada (et certaines à l'étranger), et même envisagé de monter leur propre système. Ils ont décidé de croire au projet de Michael Katchen. Et d'y injecter la bagatelle de 10 M\$. « Wealthsimple se distinguait par son équipe », précise M. Desmarais. Certaines entreprises se prévalaient d'un solide savoir-faire technologique; d'autres, d'une marque forte. Wealthsimple avait tout : des ingénieurs en informatique talentueux, un analyste financier aguerrri, un brillant directeur de création. « Et il y avait Michael, un leader animé par sa mission, à la fois ambitieux et sans prétention. Bref, une équipe d'élite. »

Wealthsimple attire ses premiers clients grâce au bouche-à-oreille, à des présentations entre amis et à des conférences-midi en entreprise. En 2015, l'acquisition du courtier Canadian ShareOwner, source d'une clientèle complémentaire, l'amène à internaliser la négociation des FNB. Wealthsimple compte maintenant plus de 160 employés, dont 9 gestionnaires de portefeuille, 3 analystes et une vingtaine de conseillers au service des clients. Donc une équipe restreinte, puisque bien des tâches ont été automatisées.

La Financière Power et ses sociétés apparentées ont accompagné Wealthsimple dans sa croissance par des apports de capital répétés, qui totalisent à ce jour 165 M\$. Par ses diverses filiales, Power détient désormais environ 75 % de l'entreprise, mais Michael Katchen reste bel et bien aux commandes. « Les gens les mieux placés pour développer ce créneau sont ses créateurs, souligne M. Desmarais, président du conseil. Ce n'est pas notre marché de prédilection, donc nous leur laissons les coudées franches pour réaliser leur mission. »

**Selon M. Katchen**, les robots-conseillers qui ont précédé faisaient tous la même erreur. Loin de lancer un dialogue novateur avec la génération montante, ils se cantonnaient dans une énième variante des services traditionnels déjà offerts à une clientèle aisée. Les premiers comptes Wealthfront fixaient le seuil de participation à 5000 \$. Et ces plateformes, qui manquaient cruellement d'originalité, singeaient les banques : mise en page et couleurs conventionnelles, retraités blonds qui scrutent l'horizon à bord d'un voilier... « Rien ne parlait aux jeunes. J'avais étudié le positionnement de divers groupes financiers et outils *fintech* du monde entier. Aucun d'entre eux ne se distinguait. »

Et Wealthsimple? Que défend-elle? Son énoncé de mission,



ambitieux, décliné en quelques moutures, se résume ainsi : bâtir une entreprise de services financiers résolument humaine. Ironique, pour un robot-conseiller dont la plupart des clients interagissent surtout avec des systèmes automatisés. Plus justement, toutefois, l'entreprise innove dans l'approche client. Il suffit de quelques instants pour ouvrir un compte. Le client répond à diverses questions simples et claires sur son revenu, ses objectifs d'épargne, sa tolérance au risque, en toute convivialité, comme dans un échange de textos entre amis. Sur le site Web épuré, le glossaire des placements – théorie moderne du portefeuille, répartition des actifs, intérêt composé – se lit davantage comme *Investir pour les nuls* que comme un manuel de MBA. La société offre aussi des placements éthiques, d'autres conformes à la charia. Histoire de montrer que, oui, les principes peuvent l'emporter sur un objectif d'enrichissement aveugle.

La stratégie marketing, bien pensée, cherche à convaincre les Y qu'il n'y a pas de honte à ne pas tout savoir sur les marchés, les contrats à terme ou les cryptomonnaies. Les meilleures campagnes de Wealthsimple jouent brillamment sur ces insécurités. Dans un clip d'une minute diffusé pendant le Super Bowl de 2017, on suit un jeune homme décontenancé, étourdi par les conseils en placement contradictoires et sibyllins dont l'abreuvent ses proches,

des collègues, des journalistes. On croirait la bande-annonce d'un film humoristique, et non la publicité d'un service financier. En témoigne un commentaire laissé sur YouTube : « Où puis-je voir la version intégrale? »

Pour une autre campagne, Wealthsimple a demandé à Errol Morris, documentariste iconoclaste, de recueillir des dizaines de témoignages sur les angoisses inavouées que soulèvent les questions d'argent. L'entreprise a aussi invité Devin Friedman, directeur de rédaction de la revue pour hommes *GQ*, à diriger son magazine en ligne, qui présente des confidences à cœur ouvert. Le chef cuisinier américain Anthony Bourdain a ouvert son premier compte d'épargne à 44 ans. Aubrey Plaza, actrice américaine, s'est nourrie de beurre d'arachides avant de percer à Hollywood. La femme d'affaires torontoise Jen Agg, elle, a choisi d'ouvrir un bar plutôt que d'acheter une maison. Bref, dans toutes les couches de la société, dès qu'il est question d'épargner, on tâtonne, on doute, on tergiverse. Puis vient l'argument imparable : pourquoi ne pas s'en remettre à Wealthsimple?

Chose qui ne gâche rien, la tête d'affiche de l'entreprise, Mike Katchen lui-même, inspire confiance. Respecté tant par ses pairs (un sondage de *Toronto Life* le classe troisième parmi les entrepreneurs les plus admirés) que par ses employés (cote de confiance de 96 % sur le site Web d'évaluation



Les pubs de Wealthsimple sont claires : on a le droit de ne rien y comprendre en finance.

anonyme Glassdoor), il dégage une force tranquille. L'homme croit en la mission de son entreprise, sans en faire un spectacle. En fin d'entrevue, sa directrice des communications, Rachael Factor, l'invite à énoncer cette mission, qu'il a réussi à ne pas mentionner après plus d'une heure. Il s'exécute : « Mettre les services financiers à la portée de tous et aider le client à vivre la vie dont il rêve. » Puis il lance un regard taquin à Mme Factor : « C'est bien ça? »

On conçoit mal qu'une personne aussi affable puisse inquiéter la haute direction d'une grande institution financière. D'ailleurs, la plupart des acteurs de Bay Street qui l'ont croisé à ses débuts jugeaient son projet original, mais inoffensif. « Les banques ne feront qu'une bouchée de ton entreprise, ce sera un combat sans merci, me disait-on », ajoute M. Katchen. Qu'en est-il aujourd'hui, à l'heure où Wealthsimple déploie ses ailes? « Nous n'avons pas encore eu à prendre en considération une tentative d'acquisition », répond-il.

**Mais la guerre est déclarée.** Quand elles commenceront à reproduire sa technologie et son mode de communication avec les Y, les cinq grandes banques deviendront les plus féroces adversaires de Wealthsimple. (La douzaine d'autres robots-conseillers canadiens, dont WealthBar, de Vancouver, et Nest Wealth, de Toronto, ne menacent pas son quasi-monopole, et les leaders américains Wealthfront et Betterment ne lorgnent pas le marché canadien pour le moment.) BMO a bien lancé son robot-conseiller, nommé Portefeuille futé, en 2016, et RBC mis à l'essai la plateforme InvestEase; ni l'une ni l'autre ne quantifient les adhésions et les actifs gérés. Ces deux services fixent le seuil d'investissement à 1 000 \$, un éventuel facteur d'exclusion des Y.

## LE RISQUE : QU'AVEC L'ÂGE ET L'ARGENT, LES CLIENTS PRÉFÈRENT LES CONSEILLERS EN CHAIR ET EN OS.

Pourtant, les modalités pourraient s'assouplir; BMO demandait au départ un dépôt minimum de 5 000 \$. Les deux géantes offrent un essai gratuit, puis facturent des frais de gestion annuels (de 0,4 % à 0,7 % du solde). Par comparaison, avec Wealthsimple, la première tranche de 5 000 \$ est investie sans frais pendant un an, après quoi des frais de 0,4 % ou de 0,5 % s'appliquent, selon le solde. Les FNB eux-mêmes imposent aussi des frais minimes au titulaire (moins de 1 %, en général).

J'ai demandé à Silvio Stroescu, chef du Placement en direct chez BMO Gestion de patrimoine, ce qui pourrait conférer un avantage à Portefeuille futé, comparativement à un service comme Wealthsimple. « Nous sommes la Banque de Montréal », m'a-t-il répondu. Selon lui, la stabilité de la Banque et ses deux siècles d'histoire rassureront ceux qui envisageraient de faire appel à un service robotisé,

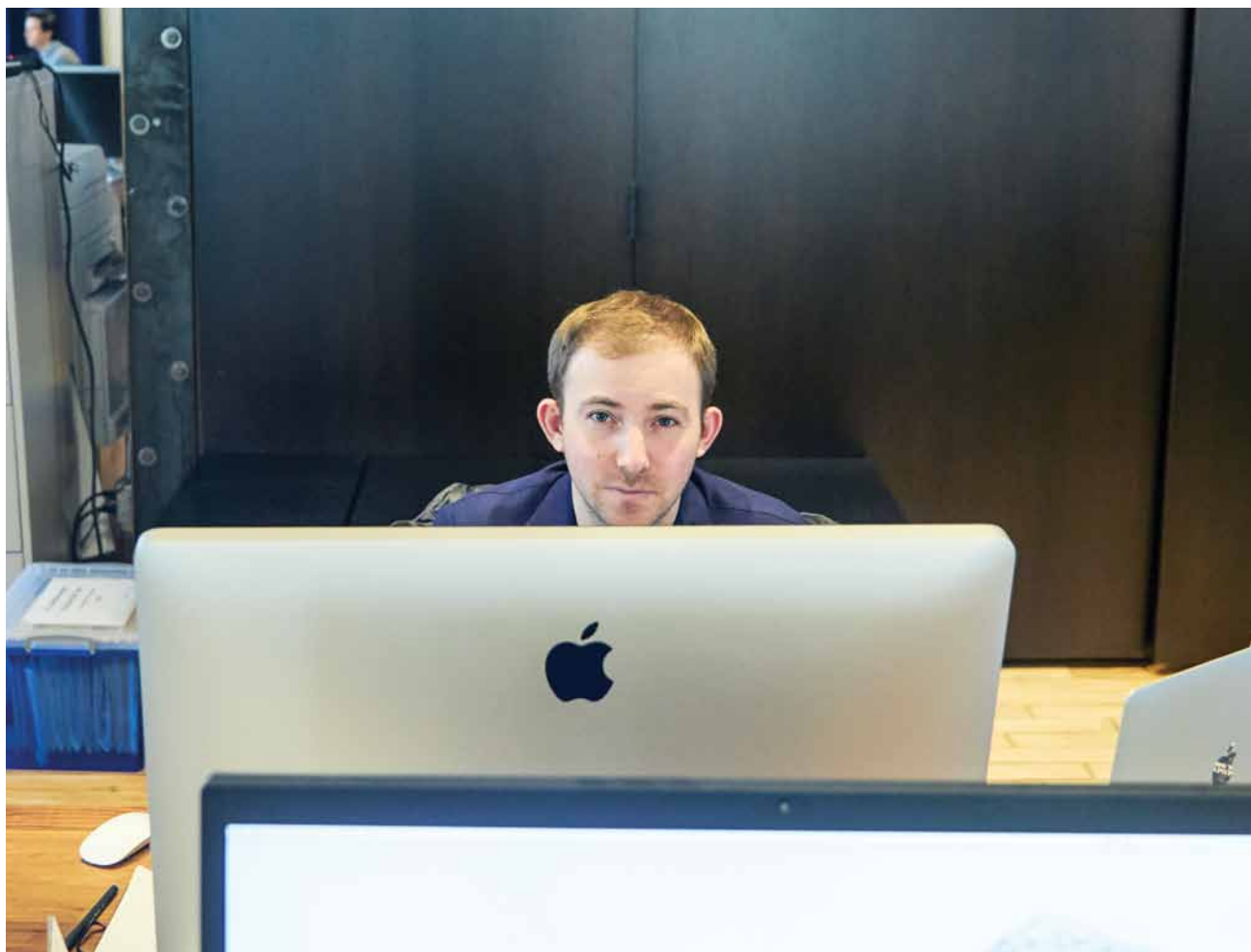
sous l'égide d'une grande institution. Mais les clients hésiteront à confier leur avoir à une jeune entreprise inconnue. Ainsi, les comptes gérés par le robot-conseiller de Vanguard ont totalisé 100 G\$ US d'actifs en 3 ans (c'est 10 fois les actifs sous gestion de Betterment ou de Wealthfront, qui existent quand même depuis une dizaine d'années); 90 % des utilisateurs étaient déjà clients de Vanguard.

La Banque CIBC, la Banque TD et la Banque Scotia s'apprêteraient aussi à lancer leur propre système automatisé. Pauline Shum Nolan, professeure de finance à la Schulich School of Business de l'Université York, étudie les FNB et les robots-conseillers. À son avis, les banques pourront reprendre certains atouts de Wealthsimple (convivialité, stratégie de placement passif), mais elles auront du mal à imiter son image de marque. « Wealthsimple a un côté branché, mais elle n'innove pas véritablement », souligne celle qui a aussi cofondé PW Portfolio Analytics, un service d'évaluation du risque de portefeuille. « On ne parle pas de révolution des services financiers, mais d'adoption de technologies. » M. Katchen doit-il craindre la prolifération d'applications bancaires concurrentes? Pas forcément. Uber continue de prospérer malgré les applications analogues de compagnies de taxi établies. Cela dit, il arrive que de jeunes entreprises prometteuses soient avalées par des mastodontes; le cas de 1000memories en est la preuve.

L'union fait la force? En novembre 2017, le *Globe and Mail* évoquait un projet de partenariat entre Wealthsimple et la CIBC, qui envisagerait de proposer à ses clients de faire appel au robot-conseiller. (Wealthsimple n'a pas souhaité se prononcer sur la nouvelle.) Le principal avantage d'une collaboration serait de réduire les coûts d'élargissement de la clientèle. La CIBC pourrait informer ses millions de contacts par courriel et sans frais. De fait, Wealthsimple a englouti des millions en pub durant le Super Bowl et dans les transports en commun pour gagner la faveur d'environ 65 000 utilisateurs.

**Pour l'heure,** Wealthsimple devra disputer le terrain aux conseillers qui pratiquent le métier à l'ancienne, sans rivaliser de prouesse technologique. Car même la génération montante hésite. Selon 69 % des Y sondés par LendEDU, société de crédit américaine, un être humain leur offrirait un meilleur taux de rendement qu'un système automatisé. Un robot serait-il plus susceptible qu'un humain de dilapider tout leur avoir? Oui, disaient la majorité des répondants. Les clients de Wealthsimple peuvent s'adresser à un représentant en tout temps, mais ils pourraient aussi revenir vers les banques et les planificateurs financiers, au fil des années, à mesure que leur avoir grandira.

M. Katchen a un plan en deux volets pour prévenir les désertions. Primo : Wealthsimple Black, un service assorti de privilèges – frais encore plus bas, conseils personnalisés, accès VIP à des salons d'aéroport – et réservé aux clients dont le solde dépasse 100 000 \$. (L'entreprise ne dit pas combien de clients elle a dans cette catégorie.) Secundo :



Wealthsimple pour les conseillers. Aussi proposé comme plateforme d'arrière-plan, présentée par le conseiller sous sa propre marque, le service laisse le professionnel accompagner son client pour la prise de décisions marquantes, mais automatise certains mécanismes (adhésion, rééquilibrage, vente à perte à des fins fiscales). Quelque 400 conseillers l'ont adopté. « Le plus difficile est de convaincre les cabinets de planification financière », avoue M. Nugent, directeur des investissements à Wealthsimple. Les conseillers doivent en général obtenir l'aval de la direction. « Dans ce groupe où la moyenne d'âge est élevée, certaines innovations sont accueillies avec scepticisme. »

C'est la réaction des clients – surtout les néophytes – à un marché baissier qui risque de mettre à rude épreuve la longévité de Wealthsimple. Selon M. Nugent, la clientèle souscrit aux principes de l'investissement dit « passif ». Mais aucune crise n'est venue ébranler cette confiance depuis la création de l'entreprise en 2014. Les clients resteraient-ils zen si, du jour au lendemain, un quart de leur épargne s'envolait en fumée? « Nous les tenons informés de l'évolution des marchés et de la valeur de leur portefeuille; les appels de clients inquiets sont rares, répond M. Nugent. Bien entendu, il faut parfois les rassurer. »

M. Katchen a eu l'occasion de tester son plan d'urgence

début février. Quand la Bourse a connu sa pire semaine en 2 ans et que l'indice Dow Jones a dévissé de 1 000 points, Mike Katchen était auprès de sa conjointe, Nikki Goldberg, qui est médecin. Et il fredonnait une berceuse à leur petite fille, Ruby, qui venait de venir au monde. Il a gardé son sang-froid. « Nous étions prêts. » Au bureau, la machine s'est mise en branle. M. Nugent a envoyé un courriel d'appel au calme à chaque client. Les grandes lignes : le repli observé n'a rien de surprenant. Certes, nul n'aime voir fondre ses placements, mais céder à l'émotion n'arrangerait rien. Gardez le cap; vous vous en félicitez plus tard.

Avec une agilité étonnante, Mike Katchen bouscule les conventions et conquiert des Y en mal de solutions pour épargner. Ce qui ne l'empêche pas de prêcher la patience. En février, ses fidèles l'ont écouté. L'entreprise a traversé les turbulences, le marché a rebondi. Pas de flambée d'appels de clients affolés, pas de retraits de fonds en cascade. Pendant que la plupart des investisseurs et gestionnaires de fonds fixaient anxieusement leurs écrans, M. Katchen et sa conjointe ouvraient un REEE pour la petite Ruby. Chez Wealthsimple, bien sûr. Fidèle à lui-même, le PDG a gardé son calme. Il envisage les choses sous l'angle de la durée. L'avenir dira si ses clients sauront voir loin et aider Wealthsimple à poursuivre sur sa lancée. ♦



# L'AVÈNEMENT D'UNE NOUVELLE AIRE

**On est clairement allé trop loin dans le décloisonnement des bureaux. Aujourd'hui, les nouveaux aménagements permettent autant de se réunir pour discuter en toute convivialité que de s'isoler pour se concentrer.**

**PAR ALEX BOZIKOVIC**





**DÉCLOISONNER? RECLOISONNER?** Tel est le dilemme, de nos jours, au moment d'aménager des bureaux, les employeurs devant composer avec l'évolution des modèles de travail, la technologie mobile, les préférences des nouveaux employés et les aléas de la vie de bureau.

Les points de vue convergent : les bureaux à aire ouverte ne favorisent la créativité et la productivité que s'il y a équilibre entre espace commun et espace personnel. Heather Dubbeldam, architecte de Toronto, explique que les aires ouvertes ne sont valables que si elles sont jointes à des endroits où le travailleur peut se retirer pour se concentrer.

Le travail de bureau a évolué depuis les années 1960, et les designers ont dû s'adapter. Dans les secteurs de la création, la norme de l'époque de *Mad Men* – bureaux fermés pour les cadres et à cloisons pour les autres – a été remplacée dans les années 1990 par un nouveau paradigme, car les entreprises de technologie et de communication préféraient les structures moins hiérarchiques qui favorisent les échanges. S'en est suivi l'aménagement de vastes espaces communs devant stimuler la collaboration et, partant, la création.

Avec l'essor du télétravail et la multiplication des pigistes et des contractuels, le bureau évolue rapidement dans tous les secteurs, mais des questions importantes restent en suspens : Comment travailler dans un bureau à cloisons lorsque la confidentialité est cruciale? Comment réconcilier les impératifs contradictoires que sont la fluidité de la collaboration et la productivité à tout crin?

C'est pour répondre à ces questions que Deloitte Canada a regroupé sept bureaux de Toronto dans une nouvelle tour en plein centre-ville en 2016. Deloitte a retenu le cabinet Arney Fender Katsalidis pour aménager ses locaux selon le principe du bureau à la carte : chaque employé dispose d'une case verrouillable pour ranger ses effets personnels, mais doit réserver un poste de travail au jour le jour. « Ce concept a ébranlé certaines personnes. Nous avons dû préparer notre personnel à ce virage dans l'utilisation des locaux », souligne Jane Kinney, vice-présidente de Deloitte. Elle aussi a dû abandonner son bureau fermé permanent et prendre de nouvelles habitudes de travail.

Elle se dit ravie du changement : « Les locaux sont beaux et lumineux. Je suis heureuse d'y travailler et fière d'y accueillir des clients. » Les aires de travail ne sont pas aménagées de la même manière, mais toutes (du bureau cloisonné à la salle de réunion) sont dotées de la connectique indispensable. Les employés sont invités à se déplacer dans l'immeuble et à choisir chaque jour un nouveau poste pour être près (ou loin) de leurs collègues, selon leurs tâches de la journée.

Une telle souplesse est désormais incontournable, et Dubbeldam Architecture + Design en a tenu compte pour concevoir les bureaux de la société technologique Slack. Ceux-ci couvrent une superficie de 23 000 pieds carrés dans un vieil immeuble du centre de Toronto.

Mme Dubbeldam et son équipe ont épluché les études et les projets d'aménagement de bureaux à aire ouverte et ont relevé un problème récurrent : l'acoustique. En plus des sources de distraction à l'écran, les travailleurs sont



constamment dérangés par le va-et-vient et les conversations de leurs collègues.

Trop de convivialité et d'aires ouvertes peut nuire, comme le montre l'exemple d'Amazon. Le nouveau complexe de Seattle compte une aire ouverte garnie de plantes tropicales et aménagée pour le travail en groupe. D'un côté, on encourage les employés à passer la journée dans ce décor verdoyant peu traditionnel pour une entreprise; de l'autre, on les incite à critiquer âprement le travail des autres et à dénoncer leurs collègues peu efficaces. Un ancien employé a déclaré au *New York Times* que l'image qu'il gardait d'Amazon était celle de collègues pleurant à leur bureau. Lorsqu'on est surveillé en permanence, le bureau a cloisons à des avantages.

L'entreprise doit donc trouver un juste milieu, mettre l'accent sur la productivité tout en visant le bien-être et la confiance des travailleurs. Mme Dubbeldam insiste sur la corrélation entre productivité et aménagement des locaux en donnant l'exemple de Slack, concepteur d'applis de communication au travail pour qui la productivité est primordiale.

Les designers ont dû s'éloigner du cliché du bureau comme espace ludique qui colle au secteur de la technologie. On ne trouve chez Slack ni toboggan ni table de soccer, mais un espace de travail conçu autant pour ses occupants que pour la productivité. Les architectes ont renoncé aux bureaux fermés pour aménager des aires de travail ouvertes où tous peuvent profiter de la lumière du jour. Ces aires sont réservées aux travaux de réflexion : les réunions et les conversations téléphoniques y sont interdites.

Les conversations et les téléconférences ont lieu ailleurs, dans des salles de travail délimitées par les murs intérieurs, qui sont idéales pour travailler seul sur son ordinateur portable ou pour les conversations à deux. Le mobilier des zones silencieuses est plutôt gris neutre tandis que les zones sociales tranchent par leurs couleurs vives (rouge, bleu, orange, violet). En outre, plusieurs salons et salles de réunion tout aussi colorés ont été aménagés dans l'immeuble.

Quant aux couleurs, elles reflètent l'image de marque de Slack tout en contribuant à l'ambiance des lieux. Mme Dubbeldam et son équipe ont misé sur la métaphore du fil de la communication, exprimée par les câbles multicolores qui tapissent le plafond, les longs luminaires en zigzag et l'œuvre en feutre de l'artiste Kathryn Walter. Cette dernière crée un sentiment d'appartenance, car elle rappelle que les locaux abritaient autrefois un atelier de tissage.

Le modèle d'aménagement dans un bâtiment industriel historique convient aux entreprises de technologie, mais peut-on l'adapter à un milieu de travail plus guidé?

L'importance qu'accordent les employeurs à la durabilité est déterminante et favorise un aménagement plus convivial pour les travailleurs. Selon un rapport du World Green Building Council publié en 2016, l'aménagement d'un bureau a une incidence importante sur la santé, le bien-être et la productivité de ses occupants, facteurs décisifs pour la durabilité de l'entreprise.

Par ailleurs, les employeurs cherchent de plus en plus à réduire leurs coûts et leur empreinte écologique. Selon l'architecte David Pontarini, de Hariri Pontarini Architects,

## Deloitte

Chaque travailleur dispose d'un casier cadenassé et doit quotidiennement se trouver un espace où travailler.







**LES EMPLOYÉS SONT  
INVITÉS À CHANGER  
DE POSTE DE TRAVAIL.  
UNE BONNE FAÇON  
D'ÊTRE PROCHE, OU NON,  
DE SES COLLÈGUES.**









## Amazon

Le nouveau complexe de Seattle offre des aires ouvertes de collaboration dans un environnement aux allures de jardin tropical.

**SALONS, TERRASSES, DESIGN ÉPURÉ... TOUT A ÉTÉ FAIT POUR QUE LES EMPLOYÉS, DÉTENDUS, SOIENT LE PLUS PRODUCTIFS POSSIBLE.**







**LES AIRES D'AGRÉMENT  
OFFRENT AUX EMPLOYÉS  
DES ENDROITS OÙ ILS  
PEUVENT TRAVAILLER  
À LEUR RYTHME OU  
REPRENDRE LEUR SOUFFLE**



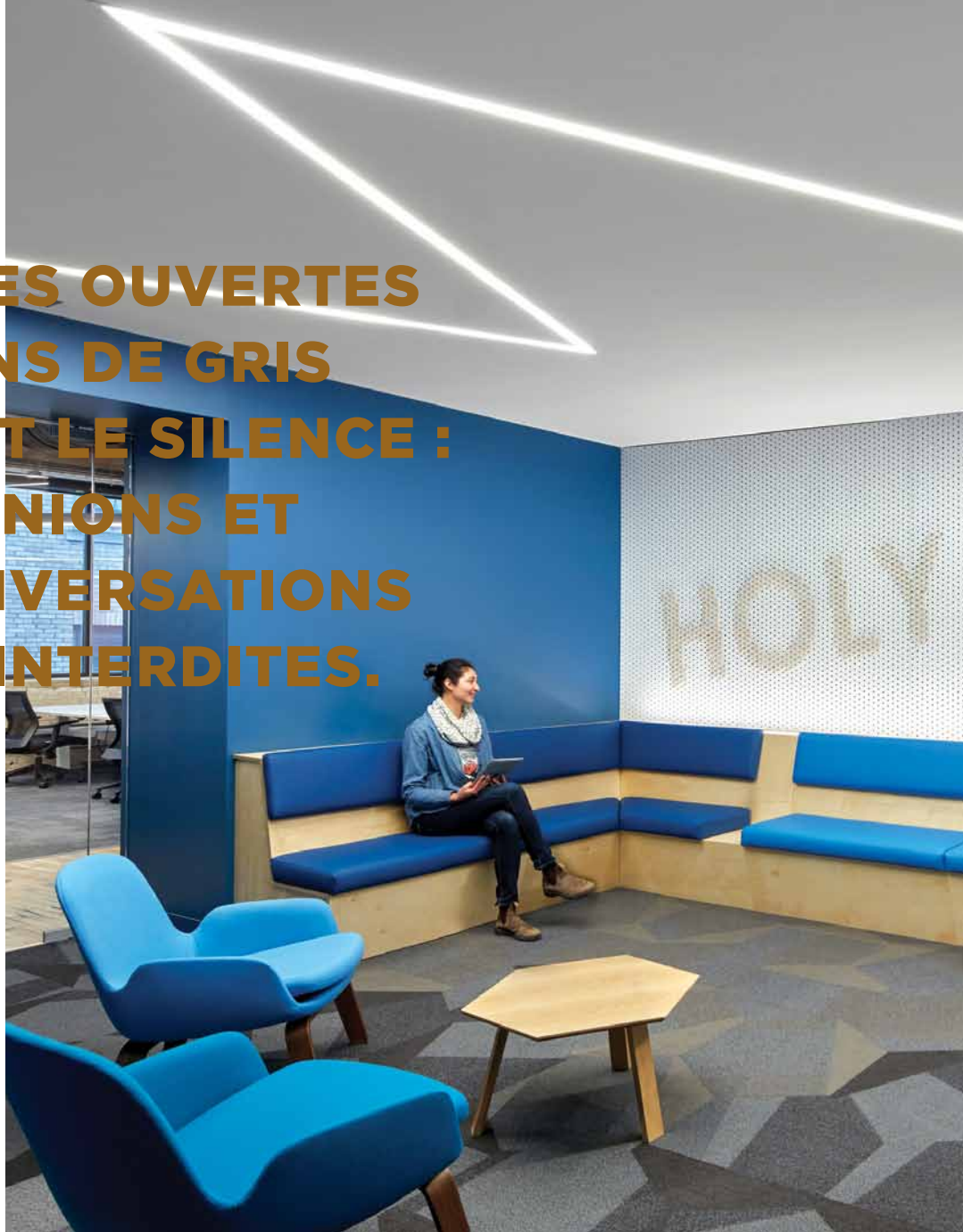


## Ericsson

Le nouveau campus de Montréal reflète les valeurs de l'entreprise : ouverture, créativité et innovation. Il y a même une garderie sur place.

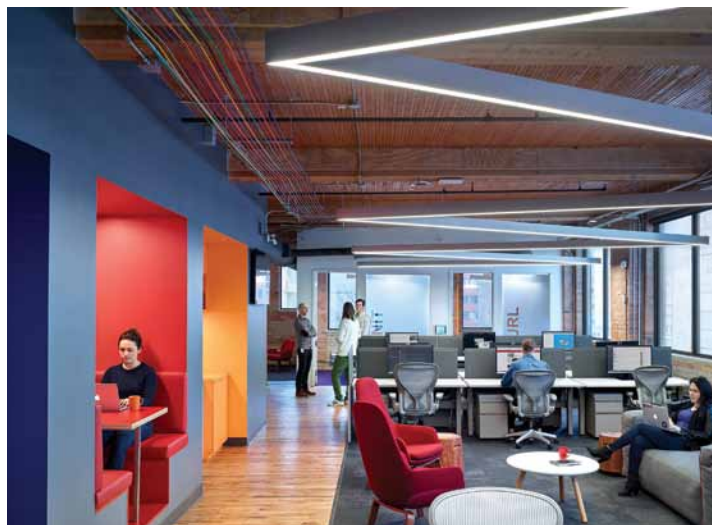


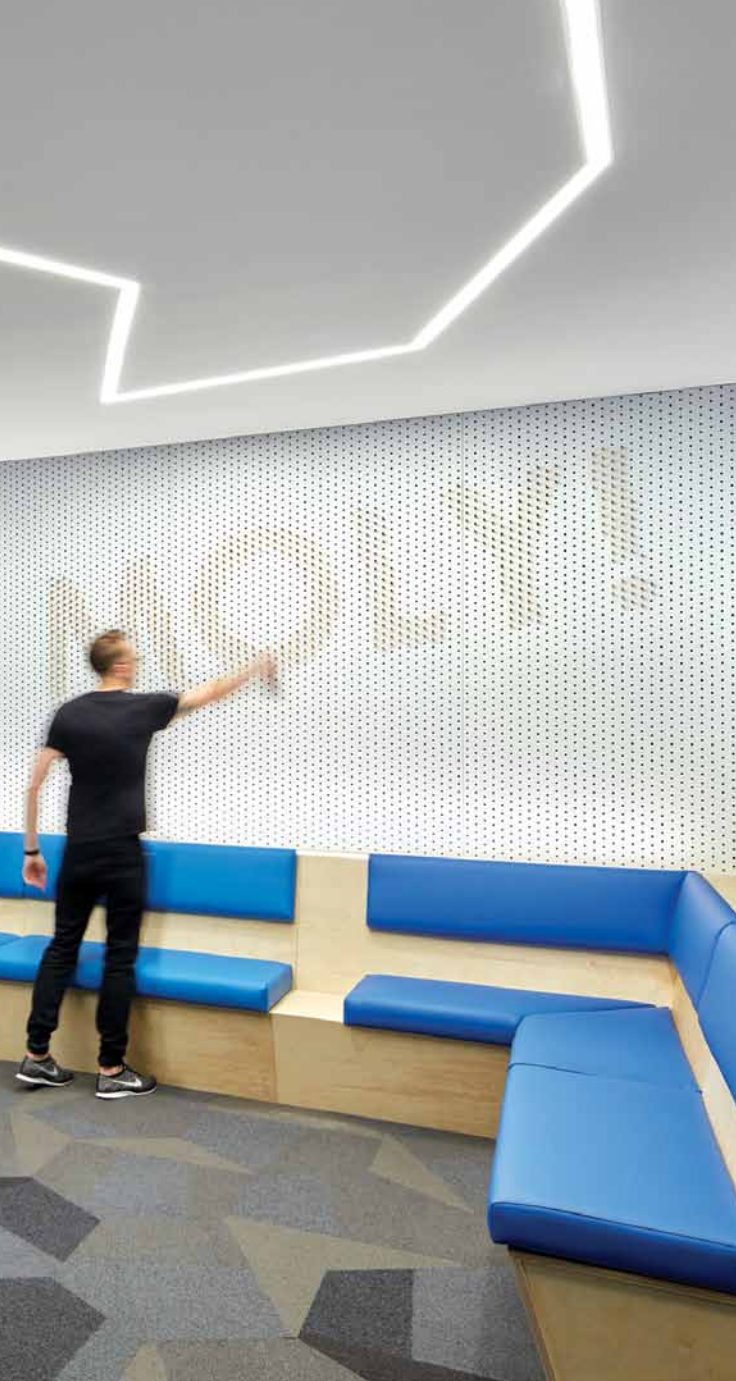
# LES AIRES OUVERTES AUX TONS DE GRIS FORCENT LE SILENCE : LES RÉUNIONS ET LES CONVERSATIONS Y SONT INTERDITES.



## Slack

Dans l'entreprise de communications, et jusque dans la cuisine, chaque couleur est choisie pour sa signification.





les grandes entreprises veulent regrouper davantage de monde dans un espace plus restreint, ce qui prend au dépourvu le secteur de l'immobilier. Populaire à l'heure actuelle, le principe d'entreprise agile et économe en ressources force à repenser les structures physiques et organisationnelles des entreprises. C'est ce qu'ont fait la Banque Scotia avec Digital Factory, son pôle de réflexion sur l'évolution de la technologie et de l'organisation, et la CIBC, qui a déménagé son siège social dans un nouveau complexe.

Le déménagement de la CIBC a incité QuadReal, propriétaire du complexe dessiné par l'architecte I. M. Pei au début des années 1970 et situé au cœur du quartier des affaires de Toronto, à revoir sa stratégie. « Deux structures basses seront démolies et remplacées par un gratte-ciel dont les étages seront décloisonnés et faciles à aménager », explique M. Pontarini, un des deux architectes (avec Dialog) chargés de l'aménagement de Commerce Court 2.0.

M. Pontarini fait remarquer que les grandes entreprises calculent aujourd'hui 90 pieds carrés par employé dans leurs bureaux, soit la moitié moins qu'il y a 10 ans. Des immeubles aussi densément peuplés imposent toutes sortes d'exigences techniques, dont l'ajout d'ascenseurs.

S'il est approuvé, le réaménagement de Commerce Court comprendrait le nouveau gratte-ciel, des magasins et un espace culturel. Le hall de la tour actuelle, conçu expressément pour abriter une succursale bancaire, a été revu pour recevoir un café et des divans confortables. « C'est comme dans un appartement, explique M. Pontarini. Moins on a de place, plus on est porté à aller au café du coin. »

Et les employeurs doivent avoir la sagacité de prévoir le café en question puisque, selon un article du *Harvard Business Review*, travailler dans un lieu public expose à une foule de distractions. Les aires d'agrément au sein d'un bureau sont donc essentielles. Salons, cuisines, terrasses extérieures ou espaces verts offrent aux employés des endroits où ils peuvent travailler à leur rythme ou simplement reprendre leur souffle.

Le nouveau campus corporatif et centre de recherche et développement d'Ericsson Canada à Montréal peut aussi faire des envieux. On y trouve sur place une bibliothèque, un centre de conditionnement physique et une garderie. Les espaces, baignés de lumière, sont une réalisation de Menkès Shooner Dagenais LeTourneux Architectes et ont remporté un prix « Best of Canada Design » en 2017.

Les textures et les éléments visuels (murs en brique apparente, surfaces en feutre rêche ou accents de couleur vive) jouent un rôle semblable : ils répondent aux besoins des êtres humains que sont les employés et servent tant à les motiver qu'à les stimuler. Pourtant, même Apple, l'entreprise la plus rentable du monde, aurait négligé ces éléments dans Apple Park, son nouveau siège social de 5 G\$ US conçu par les architectes Foster + Partners. La conception du bâtiment pousse à l'extrême le modèle à aire ouverte et met en vedette le paysage grâce à de grands murs de verre incurvés. Le hic? Des employés se sont blessés en heurtant ces murs invisibles. Comme quoi même l'architecte ou le gestionnaire le plus visionnaire ne peut éliminer tous les obstacles. ♦



# LE HÉRAUT D'UNE VILLE FANTÔME

LA RELANCE DE CALGARY, SELON NAHEED NENSHI



PAR JEN GERSON  
PHOTO DE NORMAN WONG

En 2013, lors de l'inauguration en grande pompe du plus haut gratte-ciel de Calgary, The Bow (détrôné depuis par Brookfield Place), le baromètre économique était sans conteste au beau fixe. Pourtant, deux ans plus tard, le prix du pétrole s'effondre

brutalement. Depuis, la ville la plus ambitieuse du Canada cherche des locataires pour son arc et des emplois pour ses travailleurs. Jen Gerson a demandé au maire, Naheed Nenshi, comment Calgary allait retrouver sa vigueur.

## **Qu'est-il arrivé à Calgary depuis votre entrée en fonction en 2010?**

L'économie de Calgary a toujours évolué en dents de scie, mais la dernière récession a frappé plus durement que les précédentes. En 23 mois, nous sommes passés d'un des taux de chômage les plus faibles au pays au taux le plus élevé. Au centre-ville, le taux d'inoccupation, quasi nul, a grimpé à près de 25 %, en partie parce que la période de prospérité était attribuable à l'essor du secteur de la construction plus qu'à celui de l'énergie. Cela dit, la réduction des dépenses en capital du secteur de l'énergie équivaut, ou presque, à l'ensemble du secteur automobile de l'Ontario.

## **Calgary est donc un gigantesque marché à terme?**

Tout à fait, sauf qu'il ne s'agissait pas de négocier des instruments financiers dérivés, mais de miser sur l'avenir, avec l'érection de tours de bureaux.

## **Et face à un taux d'inoccupation aussi élevé, qu'envisagez-vous de faire?**

Le centre-ville de Calgary a longtemps été inabordable. Peu de PME et d'entreprises des nouveaux secteurs s'y établissaient : elles n'en avaient tout simplement pas les moyens. Nous devons d'abord attirer d'autres entreprises, puis des entreprises de diverses tailles. Auparavant, une société pouvait louer plusieurs étages à elle seule. Cette tendance est à la baisse partout. Les propriétaires, qui cherchent à optimiser l'utilisation de l'espace,



doivent se montrer créatifs. Le partage d'espaces de travail et la conversion d'immeubles sont des solutions.

Aujourd'hui, il faut se tourner vers les bâtiments vétustes, dits de catégorie C. Quelles possibilités offrent-ils? On peut les convertir en immeubles résidentiels, voire en lieux de création artistique, par exemple en abattant des murs pour aménager des studios et des ateliers. Certains jouissent d'une très belle lumière naturelle.

### **Des entreprises axées sur la création envisagent-elles de s'établir à Calgary?**

Oui, et nous devons les encourager! Je mise beaucoup sur le cinéma, que certains considèrent parfois comme une industrie ayant peu de sérieux et de conséquence. Il représente pourtant plus de 42 000 emplois à Vancouver. Grâce au Calgary Film Centre et à la présence chez nous d'équipes extraordinaires, Calgary compte plus de gagnants d'Oscars, de Golden Globes et d'Emmys que toute autre ville canadienne. Le saviez-vous?

### **Incroyable! J'aurais plutôt parié sur Vancouver ou Toronto.**

Le mot d'ordre est « qualité ». Beaucoup de producteurs d'Hollywood m'ont dit que la qualité du travail qui se fait ici était incomparable. Et puis, nous vivons dans un cadre grandiose. Nous devons faire de cette activité saisonnière une activité permanente, participer à la postproduction.

### **On dit du centre-ville de Calgary qu'il est morne et ennuyeux. Qu'en pensez-vous?**

Je sais, c'est toujours le même refrain : à cinq heures, tout le monde rentre chez soi! Mais, en vérité, le quartier des affaires de Calgary est un des plus prospères d'Amérique du Nord : la concentration de l'emploi y est très élevée. Voilà pourquoi le taux d'occupation de 25 % nous inquiète tant. L'espace disponible représente environ la moitié des locaux pour bureaux qu'on trouve dans tout le centre-ville de Vancouver!

### **Comment vous y prenez-vous pour courtiser les entreprises?**

Le centre-ville de Calgary cherche toujours des locataires.



Premièrement, nous encourageons des entrepreneurs et des entreprises d'ici dont les affaires prennent de l'expansion à s'installer dans les locaux vacants. Deuxièmement, nous invitons de grandes entreprises de l'extérieur à s'établir à Calgary. Nos arguments? « Les loyers au centre-ville de Toronto et de Vancouver sont hors de prix. Nous avons tout ce dont vous avez besoin en fait de ressources humaines et de technologies de l'information. Pourquoi ne pas installer vos services administratifs chez nous? Vous pensez sérieusement que vos employés vont accepter de déménager à Vaughan ou à Aurora? »

### **Cette perspective a peu de chances de les emballer...**

En effet. À notre avis, il sera beaucoup plus facile de les persuader de venir travailler au centre-ville de Calgary. On y trouve d'excellents restaurants, et les activités à faire après le travail ne manquent pas.

### **Lorsque Amazon a envisagé d'établir son deuxième siège social au Canada, Calgary a mené une excellente campagne publicitaire pour attirer ce géant. Étions-nous vraiment dans la course ou s'agissait-il simplement de promouvoir Calgary auprès d'autres entreprises?**

Les deux. Notre candidature nous a permis de mieux cerner nos forces et nos faiblesses. Amazon avait-elle vraiment l'intention de quitter les États-

Unis? Difficile à dire. Une des choses que nous avons apprises de notre campagne est que si nous possédons un vaste bassin de talents, nous ne sommes pas suffisamment forts en informatique (ingénieurs en logiciels, codeurs, etc.). C'est le constat d'Amazon. Nous avons des progrès à faire à ce chapitre. Nous avons visé une très grosse cible, en espérant atteindre aussi une foule de petites cibles.

### **Au moment de votre élection, en 2010, Calgary avait des problèmes que d'autres villes lui enviaient : croissance explosive, boom immobilier, affluence de nouveaux arrivants. Huit ans plus tard, la situation est très différente. Quelle a été l'incidence sur votre quotidien?**

À mon arrivée en poste, mon travail, en fait de développement économique, consistait à attirer la main-d'œuvre. Je me rendais souvent dans les universités pour convaincre les finissants de venir vivre à Calgary, parce qu'il y avait beaucoup d'emplois. Évidemment, la réalité et le message ont changé, mais j'arpente encore les couloirs des universités, car nous avons toujours besoin de gens talentueux. Mais, vous savez, même quand les temps sont durs, Calgary fait des jaloux. La preuve? Elle figure encore au palmarès des cinq premières villes du monde pour la qualité de vie. Pas mal pour une ville de 1,2 million d'habitants nichée dans une vaste prairie balayée par un vent glacial, non? ♦

# Les pièges du travail à la pige







**La technologie change le travail et ouvre de nouvelles voies aux professionnels. Un virage qui, comme toute révolution, comporte des pièges.**

**PAR ALEC SCOTT  
PHOTOS DE NATHAN CYPREYS**

**E**n 2005, Neal Pollock, jeune diplômé en génie promis à un brillant avenir, s'affairait sur ses dossiers dans une société informatique. La clientèle? Des fonds de placement. « J'avais des collègues sympathiques, et mon travail me plaisait. » Mais il s'ennuyait ferme.

Le jeune homme a donc décidé de s'initier à la programmation durant ses moments de loisir : il avait envie de créer une application pour les as de la planche à roulettes, qui ne rêvent que d'une chose, tourner et diffuser des vidéos de leurs prouesses. Lui-même planchiste invétéré, Neal Pollock avait sillonné rues et ruelles à St. Catharines et à Oakville, en Ontario, où il a grandi. « J'avoue que mon appli n'a pas eu un succès foudroyant,

mais j'ai pris plaisir à la monter. Et découvert que rien ne m'empêchait de monnayer mon talent. » Il a voulu s'établir à son compte, mais ses parents, de prudents immigrants irlandais, l'en ont dissuadé.

Têtu, M. Pollock a persisté, donné sa démission, et choisi de se lancer comme concepteur Web indépendant. Restait à trouver des clients. Pour constituer un réseau, il a fondé un groupe Meetup : « Je me tiens au fait des nouveautés, je noue des relations. »

La fortune sourit-elle aux audacieux? Oui. M. Pollock a créé la vitrine Web de clients tels le détaillant de meubles Klausy by Nienkamper (élégance épurée) et l'organisme ParticipACTION, qui prône l'exercice physique (tonus et dynamisme). Sa véritable percée survient en 2015, année où les organisateurs du Super Bowl lui commandent une application. « Un vrai cadeau du ciel. C'est une agence de marketing sportif dans notre immeuble qui m'a mis en contact avec eux. »

**Une étude a établi à 8,55 \$ US le taux horaire moyen d'un chauffeur pour Uber ou Lyft. Est-ce viable?**

Quelques années après, de fil en aiguille, son frère puis deux autres collaborateurs se joignent à lui, réunis à ses côtés dans un petit bureau, à l'est de Toronto. S'il est débordé, M. Pollock fait appel à des indépendants, qu'il dénicher dans le groupe de programmeurs Meetup, où l'on recense environ 1 400 membres. Qui sont-ils? De jeunes professionnels, qui ont troqué une carrière classique contre l'autonomie professionnelle. Et les mandats s'enchaînent. Ou non.

M. Pollock a suivi relativement tôt une tendance désormais répandue : l'adoption du travail à la pige.

Une étude récente commandée par l'Ontario révèle que l'emploi non traditionnel, dont le travail indépendant, progresse à vive allure. Deux fois plus vite que le salariat. Pensons aux musiciens, aux comédiens et aux journalistes, accoutumés depuis des lustres à voir se succéder engagements, piges et mandats ponctuels. Mais ce mode de travail par soubresauts, auparavant l'apanage d'une minorité parfois bohème, se généralise. Dorénavant, d'innombrables professionnels de domaines en tout genre – TI, ressources humaines, marketing, finance, comptabilité – passent d'une affectation temporaire à l'autre, sans contrat d'emploi en bonne et due forme.

En 2016, au terme d'une enquête auprès de travailleurs canadiens, le cabinet-conseil en RH Randstad a constaté qu'au moins un sur quatre d'entre eux exerçait comme indépendant; les professionnels des TI et les ingénieurs, comme M. Pollock, étaient les plus portés à voler de leurs propres ailes. Randstad ajoutait que d'après une autre étude menée aux États-Unis, à en croire la plupart des employeurs et des travailleurs, d'ici 2025, plus de la moitié de la population opterait pour le travail autonome (entrepreneurs, experts-conseils, consultants, temporaires et pigistes en tout genre). De surcroît, selon le site de réseautage professionnel LinkedIn, aux États-Unis, quelque 43 % de la population active agrmente son ordinaire au moyen de quelques contrats ponctuels.

Nombreux sont ceux qui, contraints d'adopter cette vie plutôt précaire, sautent d'un emploi temporaire à l'autre. En clair, depuis une trentaine d'années, les employeurs externalisent certaines tâches auparavant dévolues en exclusivité aux salariés. D'ailleurs, l'an dernier, Statistique Canada soulignait la diminution du nombre d'employés à temps plein, comparativement aux seuils constatés 10 ans avant : environ 11 % de moins chez les hommes, près de 6 % de moins chez les femmes.

En outre, le mode d'intégration des jeunes dans leur secteur de prédilection a profondément évolué. En 2016, selon une étude de Statistique Canada, les employeurs ouvraient près de la moitié des postes de débutant sous forme de temps partiel (moins de 30 heures hebdomadaires), dont le tiers en contrat temporaire à durée déterminée. Et dans un contexte de stagnation salariale, ceux qui envisagent de se lancer à leur compte se disent qu'ils y gagneront au change. D'après une enquête de FreshBooks, société de comptabilité en nuage, 67 % des professionnels salariés qui songent à s'établir comme indépendants s'attendent à bénéficier d'une rémunération bonifiée.

FreshBooks et ses concurrents (Xero et Sage, entre autres) ont tout à gagner si la tendance s'amplifie. Leurs plateformes, qui simplifient la tenue de comptes pour les pigistes, facilitent

également la tâche des comptables indépendants, le tout à peu de frais. L'essor technologique a aussi favorisé le travail autonome en améliorant la connectivité : on échange avec des clients d'un peu partout, et les entretiens virtuels (FaceTime) remplacent les véritables rencontres. Une foule d'applications (telles TaskRabbit, Uber et Lyft) mettent en contact les travailleurs en quête de contrats et les clients qui ont besoin d'eux. Vous disposez de quelques heures de liberté par semaine? Vous êtes souvent parti et votre appartement reste vide? Vous

voulez pratiquer la tenue de comptes le week-end? Inscrivez-vous sur le site approprié (ou procurez-vous un logiciel en vente libre pour interagir avec les clients), et hop! vous voilà fin prêt à arrondir vos fins de mois.

Au départ, devant l'émergence de certaines applications, les observateurs ont évoqué l'essor de l'économie

**67 % des professionnels qui pensent se mettre à leur compte espèrent gagner davantage.**

du partage. Dans les faits, la plupart des échanges sur les plateformes numériques s'effectuent contre paiement. À présent, on parle d'économie collaborative, mais aussi d'économie de plateformes et d'économie sur demande, entre autres expressions.

Un nouveau vocabulaire qui traduit une nouvelle réalité : l'explosion du travail ponctuel. Dans la plupart des enquêtes, plus de la moitié des répondants avouent préférer travailler à la demande; ils s'accommodent volontiers de l'imprévisibilité des mandats et de la fluctuation des revenus. D'ailleurs, l'universitaire britannique Guy Standing a évoqué la notion de « précarité » pour désigner ces nouveaux travailleurs.

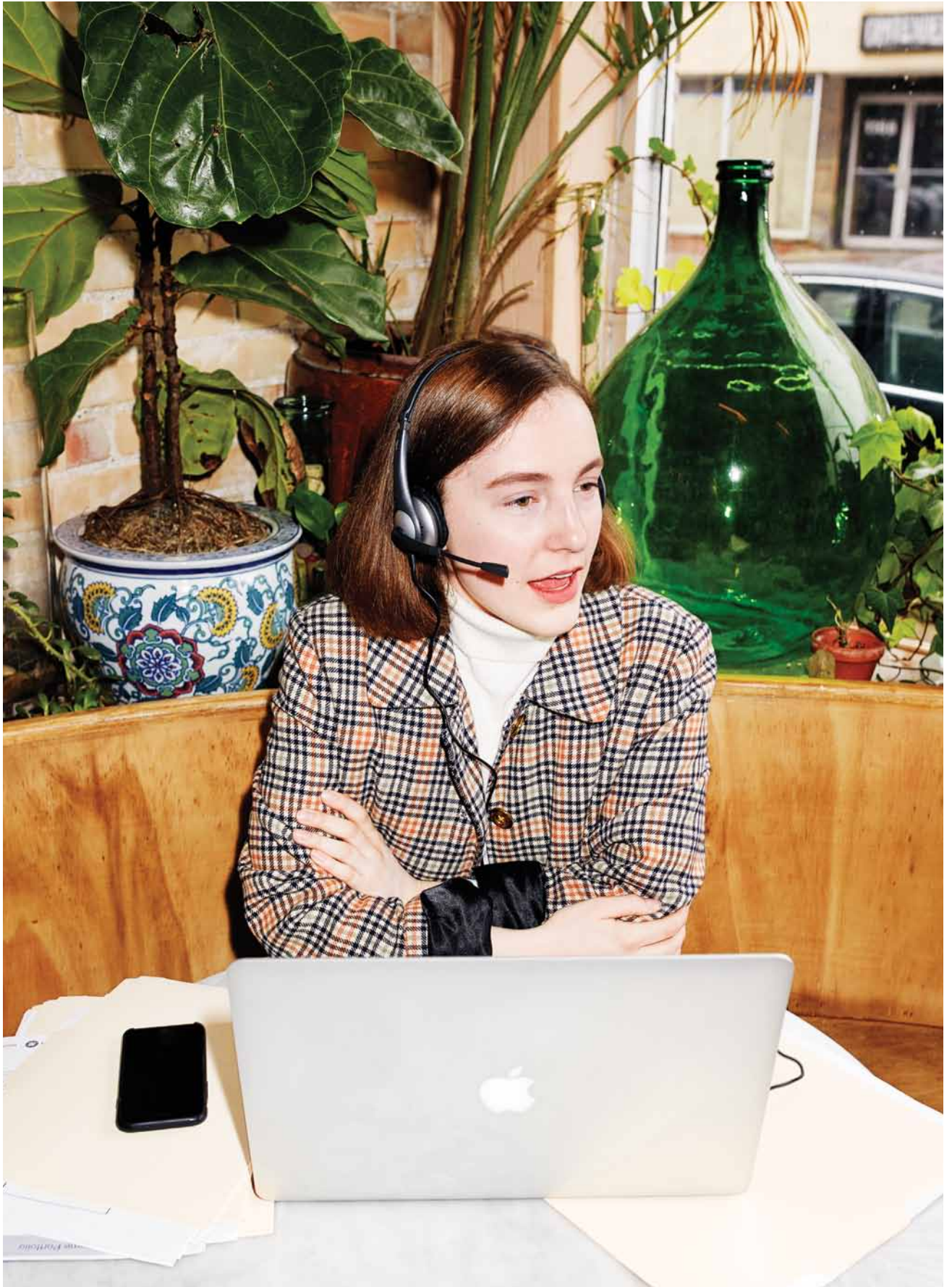
Peut-être font-ils de nécessité vertu, mais bien des indépendants affirment avoir procédé en connaissance de cause, afin de pouvoir planifier librement leur journée et leurs activités. Ils se disent satisfaits d'exercer des fonctions variées qui cadrent avec leurs attentes et d'avoir opté pour un mode de pratique qui leur ressemble. Un choix de vie, en somme.

**D**iplômée en études anglaises, désormais réalisatrice de publiereportages vidéo, Sarah Gerber travaille à Oakland, dans la baie de San Francisco. Elle a choisi comme base les locaux de WeWork, qu'affectionnent les indépendants et les entrepreneurs qui démarrent. « Sans avoir de formation en cinéma, j'avais été photographe. Dès que j'ai eu mon premier appareil numérique, je me suis mise au tournage vidéo. Illumination! J'avais trouvé ma voie. Aujourd'hui, j'ai divers clients, de jeunes entreprises et de grandes sociétés. »

Mme Gerber a aussi cofondé un OSBL au sein duquel se réunissent hommes et femmes pour aborder certaines questions d'égalité. « On assiste à une mutation des valeurs. Je n'ai pas les avantages d'un emploi traditionnel, mais ces avantages ne dépendraient pas de moi. Ce qui compte, c'est l'équilibre, et mon travail a un sens, je m'y épanouis au lieu de chercher en vain mon bonheur ailleurs. »

Ces propos reflètent le constat accablant de Charles A. Reich dans son plaidoyer *The Greening of America* (1970). Le travail?





Abrutissant, épuisant, fastidieux, avilissant, détestable, au dire de la plupart des Américains. Seuls les loisirs leur offrent un répit. On peut donc voir dans la ruée vers l'indépendance professionnelle la réalisation tardive d'un rêve des années 1960 : échapper à l'emprise d'un patron tout puissant.

L'ambitieuse WeWork, devenue multinationale (créée à New York en 2010, elle a essaimé autour du monde), témoigne de cet esprit d'affranchissement. Ses fondateurs, Adam Neumann et Miguel McKelvey, ont connu la vie en collectivité, l'un dans un kibboutz en Israël, l'autre dans une commune de la côte ouest des États-Unis. Maintenant, dans un gratte-ciel de San Francisco, WeWork offre aux nomades (surtout des jeunes) un décor chic, qui séduit à tout coup : eau aromatisée aux agrumes, café à volonté d'une brûlerie à la mode, papiers peints tendance en salle de conférence, murale sur un thème mexicain. Un mode de travail valorisé, même si les occupants paient pour ce privilège.

WeWork propose aussi d'élégants locaux à aire ouverte au cœur de Montréal, de Vancouver et de Toronto. Qu'en pensent les indépendants qui ont jeté leur dévolu sur l'un de ses deux bureaux de Toronto? Brian Sekandi, qui travaillait pour une grande agence de recrutement de cadres supérieurs, aide désormais ses propres clients à faire le point sur leurs besoins en personnel après une fusion ou tout autre virage. Il se dit étonné de voir combien de sociétés d'envergure (comme Kraft Heinz Canada et McDonald's Canada, qui se sont adressées à lui) sont prêtes à collaborer avec un travailleur autonome. « J'ai monté une présence Web aussi convaincante, sinon plus, que la vitrine d'un grand cabinet. J'ajouterai qu'on peut se procurer les meilleures plateformes logicielles à moindre coût, sans contrat à long terme. Alors, les grands clients n'hésitent plus à faire appel à de petites boîtes; ils savent avec qui ils vont traiter, sûrs que le mandat ne sera pas refilé à quelqu'un d'autre. »

Impossible d'échanger avec sa clientèle nord-américaine sans la connectivité qu'apportent logiciels et moyens techniques complémentaires. À l'instar de nombreux trentenaires, en quête de biens ou de services, comme particulier ou comme professionnel, M. Sekandi a d'emblée fait confiance aux applications à l'origine des marchés en ligne. « J'ai essayé Uber dès que le service a fait son apparition à Toronto.



**En cas de blessure sur le lieu de travail, les entreprises déclinent toute responsabilité.**

À l'époque, on embarquait dans une berline noire. »

Une enquête récente du Pew Research Center a révélé que 72 % des Américains avaient fait appel à des services à la demande par l'entremise de ces plateformes; le tiers des répondants de moins de 45 ans en avaient utilisé quatre ou plus. Dans la région de la baie de San Francisco, où j'habite et où sont nées bon nombre de ces applications, j'ai l'embarras du choix : Handy pour les réparations à domicile, Postmates pour les livraisons, Fiverr pour une foule de petits boulots, même les plus inusités. Une publicité de Fiverr montre une de ses pigistes si pressée d'entreprendre le prochain contrat qu'elle consulte son téléphone au beau milieu d'ébats amoureux.



Sans vouloir aller jusque-là, j'ai moi-même dû récemment faire appel à une femme de ménage pour nettoyer ma cuisine de fond en comble avant la visite d'une amie pointilleuse de Toronto qui voulait que nous concoctions de bons petits plats ensemble. Pas de panique. J'ai interrogé TaskRabbit, une application qui sert d'interface entre clients et fournisseurs : bricolage, réparation, entretien ménager, tout y passe. Le géant Ikea vient d'ailleurs de racheter la plateforme. Combien a-t-il déboursé? On l'ignore. En Amérique du Nord et en Europe, la chaîne propose aux clients l'aide d'assistants pour assembler les meubles. (On trouve au Canada une application semblable à TaskRabbit, qui s'appelle AskforTask.)

Et ma femme de ménage, alors? Celle que j'ai choisie, Kristen Carranza, offrait un service exceptionnel, selon ses clients précédents. À 42 \$ US l'heure, son tarif se situait dans la moyenne (TaskRabbit prélève une commission d'environ 30 %). La dame s'est présentée à l'heure dite, le jour convenu, seau à la main, et s'est attaquée énergiquement à mon frigo.

Curieux, je l'ai interrogée sur son parcours. Après un diplôme en radiodiffusion de la San Francisco State University, Mme Carranza a travaillé six ans pour une maison de disques de San Diego. « On avait Eric Clapton et Glen Campbell dans l'équipe. Quels chanteurs! » Un beau jour, elle a décidé de se lancer à son compte comme imprésario : elle représente notamment deux jeunes groupes talentueux du Nord de la Californie, mais, pour joindre les deux bouts, elle consacre quelques heures par semaine à des tâches complémentaires.

De fait, ma cuisine étincelle de propreté. Le salaire versé me semble équitable, mais j'ai une inquiétude. Que se passe-t-il si quelqu'un se blesse au travail? Pour en avoir le cœur net, je pose la question à une porte-parole de TaskRabbit.

En réponse, je reçois un courriel avec un lien vers la politique de l'entreprise, qui décline toute responsabilité en pareil cas. Pour rassurer ses clients, elle accepte toutefois d'examiner les demandes de dédommagement, à concurrence de 10 000 \$, en l'absence d'autres formes d'indemnisation, offertes par l'assurance du client ou par un autre recours.

Voici ce qui me tracasse aussi. Sur la foi d'une simple prise de contact numérique avec un parfait inconnu, Mme Carranza s'est présentée chez moi, munie d'un seau et de bonne volonté, sans autre forme de protection. En réalité, beaucoup de femmes travaillent par l'intermédiaire de TaskRabbit. Une tendance qui se confirme, selon certaines enquêtes, dans la plupart des domaines où l'économie de la pigo se répand.

Pour les femmes en particulier, ce mode de pratique, où l'encadrement se fait plutôt flou, n'est pas exempt de risques. Auparavant professeure d'anglais à Indianapolis, Tyra Seldon offre des services de rédaction et de révision, et passe d'un projet à l'autre. Indépendante depuis peu, elle avait accepté de rencontrer un auteur ayant un manuscrit à faire réviser. Mais au restaurant, l'homme s'est mis à lui poser des questions indiscretes, au lieu de parler affaires, et à se montrer entreprenant : il allait l'inviter chez lui, lui préparer un repas. Quand il a fait mine de caresser l'écharpe qu'elle portait, Mme Seldon a coupé court et a décliné le mandat. Elle a reçu un message acerbe : « De toute manière, j'avais des doutes sur votre compétence. Je prévoyais m'adresser à quelqu'un d'autre. »

« J'ai hésité à dénoncer ces gestes. J'avais peur d'avoir du mal

à obtenir d'autres contrats, d'autant plus que je commençais à peine, me confie-t-elle. J'ai renoncé à ce travail. Je n'avais aucun recours. »

Une étude récente publiée par le Center for Energy and Environmental Policy Research du Massachusetts Institute of Technology (MIT) a révélé que les chauffeurs d'Uber et de Lyft gagnaient en moyenne 8,55 \$ US l'heure, compte tenu de l'amortissement du véhicule. Un porte-parole de la division canadienne de Lyft, nouvelle venue sur le marché de ce côté-ci de la frontière, conteste tant ce chiffre que la méthodologie retenue. D'après une autre enquête récente, les chauffeurs touchaient un peu plus de 17 \$ US l'heure.

Reste une question incontournable. Faut-il voir le travail autonome comme une option viable ou comme une solution provisoire? Andrew Cash y a mûrement réfléchi, côté carrière, et côté vie. À 56 ans, l'homme a fait tous les métiers : musicien rock, journaliste indépendant, député fédéral. « Je voulais faire plein de choses. Un rêve impossible si je m'étais cantonné au métro, boulot, dodo. »

Aujourd'hui, il dirige un OSBL de Toronto, le Urban Worker Project. Son but? Apporter un appui à la légion de pigistes qui ont fait une croix sur la relation employeur-employé. « On assiste à une mutation radicale du marché de l'emploi. Il y a quarante ans, les travailleurs indépendants étaient si rares que les décideurs, l'État, les syndicats, les universitaires en faisaient pour ainsi dire abstraction. Ce n'est plus le cas. »

Le jeune organisme d'Andrew Cash met ces travailleurs en relation, et préconise l'adoption de nouvelles mesures pour les protéger, en intervenant auprès des législateurs et des décideurs. « Nombreux sont les pigistes qui adorent ce mode de travail, mais en déplorent la précarité. »

Alors, comment gérer l'insécurité du travail autonome? Voici ce qu'on m'a répondu.

« Le prochain contrat dépend du précédent, c'est vrai », fait observer M. Sekandi, le chasseur de têtes. « Même quand les mandats se succèdent, on craint de voir la source se tarir », renchérit M. Pollock, le concepteur de sites Web.

Après dix ans à voltiger d'un mandat à l'autre avec brio, M. Pollock et ses coéquipiers ont créé Audiogram, une application d'enregistrement audio : « L'utilisateur s'en sert pour insérer des clips audio à diffuser sur les médias sociaux. Et c'est un logiciel-service, alors je touche d'appréciables redevances mensuelles. »

Quand M. Cash exerçait comme indépendant, son fils de 5 ans, frappé par une ostéopathie, a été contraint de porter un corset durant un certain temps. L'ancien député, qui a dû cesser de travailler pour s'occuper du petit Charlie, déplore l'insécurité dans laquelle doivent vivre les autonomes. « Adieu, congé de maladie, régime de retraite, solution de rechange. Un accident de vélo suffit à vous plonger dans la dèche. »

Je demande à Mme Carranza, qui a fait reluire ma cuisine, si elle a un plan B. « J'arriverai toujours à m'en tirer. Je peux compter sur ma famille, sur un réseau de soutien, si jamais les affaires vont mal. Je vois les choses du bon côté. C'est parce que je fais de l'entretien ménager que j'ai le loisir de m'adonner à ma passion, la musique. Téméraire peut-être, mais lucide, j'ai les pieds sur terre. Sans pour autant cesser de rêver. » ♦



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

CHARTERED  
PROFESSIONAL  
ACCOUNTANTS  
CANADA



# LES CHANGEMENTS AU RAPPORT DE L'AUDITEUR ENTRENT BIENTÔT EN VIGUEUR. ÊTES-VOUS PRÊTS?

Les normes sur le rapport de l'auditeur nouvelles et révisées seront en vigueur pour les audits d'états financiers des périodes closes à compter du 15 décembre 2018. Et s'ils veulent effectuer une transition harmonieuse à ces normes, les auditeurs doivent se préparer dès maintenant.

Grâce à nos ressources complètes, vous comprendrez les exigences et les incidences les plus importantes liées à ces changements.

Informez-vous sans tarder pour vous assurer que vous et vos clients respecterez bien ces normes.

**POUR TÉLÉCHARGER LES RESSOURCES GRATUITES :**  
[cpacanada.ca/rapportdelauditeur](http://cpacanada.ca/rapportdelauditeur)





PHOTO DANIEL NEUHAUS

## LIQUEUR DOUCE

# ODE À L'EAU-DE-VIE... SANS ALCOOL

Original, comme idée : un alcool sans alcool. Se laisser désirer pour mieux séduire? **PAR MATTHEW HAGUE**

**LE PARI :** Seedlip, c'est une boisson distillée aromatique, née en Angleterre, sans alcool, sans calorie, sans sucre, qui fait son entrée au Canada. Du haut de gamme, à 45 \$ les 750 ml. Puisque les Canadiens carburent à l'alcool (près de 80 % en consomment, soit 50 % de plus que la moyenne mondiale), au-delà de la nouveauté, difficile de se démarquer dans un marché consolidé.

**LA STRATÉGIE :** Ben Branson, qui a créé Seedlip en 2015, a vite eu le Canada dans la mire, et pour cause : ici, le sans alcool se porte bien (4,4 G\$ et croissance soutenue de 15,6 %). Il vise un créneau d'élite, vu les prix et la capacité de production restreinte – élaboration artisanale en petits lots à la ferme familiale, plantes cueillies à la main, en agriculture biologique (pois, graminées, menthe), distillation de six semaines en alambics de cuivre. On cible de chics établissements : Atwater Cocktail Club à Montréal, et Pusateri's, épicerie fine avec bar à champagne, à Toronto.

**LE RÉSULTAT :** Depuis 2017, M. Branson a gagné la confiance de 20 bars et restaurants, en plus de 55 points de vente. (Il se fait avare de détails sur le chiffre d'affaires.) Qu'en dit Jacqueline McAskill, qui dirige le cabinet-conseil BevPro Canada? « Les bières et vins désalcoolisés trouvent déjà preneurs, mais côté spiritueux, le terrain reste à défricher. » C'est une création à cheval sur des tendances contradictoires. Les cocktails artisanaux ont la cote; les ingrédients naturels séduisent, l'argument santé aussi. Un excellent élixir pour concocter un apéro qui ne donne jamais mal au crâne. « On goûte sa rondeur, sa fraîcheur, et le lendemain, hop, on va au cours de yoga. Les clients en redemandent », lance Robin Goodfellow, copropriétaire du bar Pretty Ugly à Toronto. ♦

## NOUVEAUX HORIZONS

# FINIES LES PHOTOS RATÉES!

Vos photos de vacances sont souvent décevantes? Une jeune entreprise britanno-colombienne vous offre une solution qui fera votre bonheur, et celui des photographes. **PAR PETER SHAWN TAYLOR**

« Vite, la lumière est magnifique! », nous lance Francesca. Mon fils et moi nous hissons à la hâte sur une énorme dalle de pierre devant une statue de l'empereur Marc Aurèle et proménonos notre regard sur les splendeurs de Rome. « Surtout, ne regardez pas l'appareil. » Ensuite, Francesca nous fait déambuler sur la Via Sacra, ancienne voie romaine en pavés qui relie le célèbre Colisée au non moins célèbre Forum. « Bien, dit-elle, mais sans grande conviction. Reconnençons, mais plus lentement. » Nous reconnençons, plus lentement. Puis, nous nous arrêtons à l'une des nombreuses fontaines de Rome, descendons un escalier monumental, arpentons une autre grande rue de l'Antiquité, admirons un instant d'autres vestiges de l'une des plus grandes civilisations du monde... pendant que Francesca braque son objectif sur nous.

Non, il ne s'agit pas d'une séance de photo pour un magazine. Daniel, mon fils de 22 ans, et moi visitons Rome pour satisfaire notre passion commune pour l'histoire ancienne. Et afin de rapporter des photos dignes de notre séjour, nous les faisons prendre par une véritable photographe.

Nous avons rencontré Francesca par l'intermédiaire de Flytographer, une entreprise canadienne qui met des voyageurs en contact avec des photographes professionnels dans des endroits touristiques. Sa fondatrice, Nicole Smith, ancienne directrice du marketing chez Microsoft, explique comment l'idée lui en est venue : « Je visitais Paris avec ma meilleure



amie. Nous y avons passé deux journées merveilleuses, et je voulais en garder des souvenirs plus éloquentes que des égoportraits ou de mauvaises photos prises par des étrangers. J'ai donc prêté mon cellulaire à une autre amie qui, pendant 20 minutes, nous a photographiés marchant dans les rues. En voyant les photos par la suite, j'ai été ravie : elles reflétaient parfaitement l'esprit du séjour que je voulais garder en souvenir. »

Fondée en 2013 à Victoria (C.-B.), Flytographer a reçu au fil des ans de nombreux éloges. Son modèle d'affaires novateur et sa croissance rapide suscitent l'admiration. L'entreprise participe au prestigieux programme Lazaridis Scale-Up, genre de classe pour entrepreneurs surdoués proposée par la Lazaridis School of Business and Economics de l'Université Wilfrid-Laurier, à Waterloo (Ontario). L'école choisit chaque année, parmi les





## QUEL MEILLEUR SOUVENIR DE VOYAGE QU'UNE PHOTO DE VOUS PRISE PAR UN PHOTOGRAPHE PROFESSIONNEL DU COIN?



renouvelle effectivement l'idée que nous nous faisons des souvenirs de voyage. Les photos prises par Francesca sont bien éclairées, joliment cadrées et au point. En outre, celle-ci connaissait les meilleurs endroits pour mettre en valeur les merveilles de la Rome antique sans la présence d'étrangers pour gâcher la vue. Une de mes photos préférées nous fait paraître minuscules à côté d'une statue colossale du dieu romain Tibérinus.

Flytographer est en relation avec des centaines de photographes dans plus de 200 lieux touristiques répartis aux quatre coins du monde. Réserver est très simple : deux semaines avant le départ, on choisit sur le site Web un forfait et un photographe local (après avoir consulté les portfolios). Un service de conciergerie en ligne facilite la réservation. Le forfait le moins cher, à 250 \$ US, inclut une demi-heure dans

un endroit avec le photographe, qui prend 15 photos livrées par courriel. D'autres forfaits offrent plus de temps, en plusieurs endroits, et un plus grand nombre de photos.

Un conseil, toutefois. Si vous n'aimez pas vous faire prendre en photo, ou si vous aimez les photos de vacances dont le cadrage ou la résolution ne sont pas parfaits (bref, que vous pourriez avoir prises vous-même), ce service n'est pas pour vous.

À l'instar de Francesca, de nombreux photographes de Flytographer réalisent aussi des photos de mariage. La grande demande et la lune de miel sont d'ailleurs une source de revenus importante pour l'entreprise. Donc, si vous ne tenez pas à des images dignes d'un magazine professionnel, n'hésitez pas à le dire. Et si cela vous chante de regarder l'appareil, ne vous gênez pas : ce sont vos souvenirs après tout! ♦

sociétés technologiques canadiennes en démarrage, 10 entreprises prometteuses auxquelles elle offre des conseils d'expert ainsi que des activités de mentorat et de soutien pour les aider à devenir des chefs de file mondiaux.

En tant que jeune pousse ayant trouvé un tout nouveau créneau, Flytographer doit relever des défis importants. Mme Smith doit convaincre les touristes que ce service en vaut le coût, et une croissance rapide est cruciale.

L'entreprise cherche d'ailleurs à établir des partenariats avec des chaînes d'hôtels et des agences de voyages en vue d'acquiescer une notoriété et de dominer le marché. « Nous sommes des pionniers, et je veux exploiter cet avantage au maximum avant qu'un géant investisse ce créneau. Notre objectif? Transformer la façon de créer des souvenirs de vacances, rien de moins », déclare Mme Smith.

Une séance de photo professionnelle

BONNES FEUILLES

# À POINT NOMMÉ

Le secret de la réussite? Attendre le moment favorable. C'est la règle que prescrit Daniel H. Pink dans son dernier essai, preuves scientifiques à l'appui.

PAR BRIAN BETHUNE

Notre civilisation est obsédée par le temps qui passe. Nous avons pris l'habitude de consulter cellulaire, montre ou horloge, parfois à tout bout de champ. Une fixation qui ne date pas d'hier, et qui a fait l'objet d'une foule d'ouvrages sur l'optimisation de l'emploi du temps. Or peu d'entre eux offrent des réponses aussi intuitives et pragmatiques que celles proposées par Daniel H. Pink, qui signe l'essai *When: The Scientific Secrets of Perfect Timing*. Qu'importe le « comment », il s'attarde plutôt au « quand ».

Auteur de succès comme *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (*La vérité sur ce qui nous motive*, en version française), l'auteur fait la lumière sur les comportements au travail. Donner sa démission, demander une augmentation... Quand l'heure est grave, on s'inquiète, et on arrête une date après mûre réflexion. Chance, hasard, choix délibéré? La science aurait-elle des réponses?

À l'ère des mégadonnées, les sociologues observent aujourd'hui, sur de vastes populations, les manifestations au quotidien des fluctuations physiologiques qu'étudient les chercheurs depuis longtemps. Ce qui a changé : Twitter sert désormais de baromètre. On y jauge l'état d'humeur des citoyens du monde. Près d'un milliard d'internautes publient quelque 6 000 gazouillis à la seconde. Deux sociologues américains en ont soumis environ 500 millions, envoyés sur deux ans, à un logiciel d'analyse de l'incidence affective des mots. Les résultats, confirmés par d'autres

études qui exploitent des quantités phénoménales de nouvelles données, amènent M. Pink à énoncer son credo : dans la vie, l'essentiel, c'est de choisir le moment propice.

En général, on se lève frais et dispos, et on tient le rythme jusqu'en milieu de journée, pour glisser vers la torpeur en après-midi. Suit un regain d'énergie en début de soirée. Lève-tôt ou couche-tard, la tendance se vérifie. Tirés du lit à 6 h du matin ou à midi, c'est pendant la première moitié de la journée que nous sommes en pleine possession de nos moyens. Puis nous piquons du nez, environ huit heures plus tard. Bref, écrit M. Pink, vifs et éveillés en matinée, nous n'échappons pas au coup de barre de l'après-midi. C'est donc le matin qu'il convient de prendre toute décision analytique, qui repose sur la logique, les chiffres, les faits concrets. Une chirurgie en vue? Prudence : si la probabilité de bévues en tout genre augmente au fil de la journée, celle d'une erreur médicale quadruple entre 9 h et 16 h.

Autant de facteurs qui nous influencent, à titre individuel et collectif. Prenons la conférence téléphonique trimestrielle entre le PDG d'une société cotée en Bourse et les analystes. M. Pink cite une étude sur quelque 26 000 entretiens d'environ une heure, sur une période de six ans. La conclusion? Plus l'entretien a lieu tard dans la journée, plus les interlocuteurs se font « négatifs, irascibles et combatifs », d'où un fléchissement du cours de l'action. Pour le chef d'entreprise, voici d'autres activités à accomplir de bon matin : expliquer son plan d'affaires, motiver ses employés et mobiliser des partenaires essentiels.

Parfois, aussi bien laisser les choses suivre leur cours. S'il reste difficile de surmonter le creux de l'après-midi, on peut en atténuer les effets. (Ils ne sont pas tous nuisibles. La capacité de concentration, qui culmine avant le repas, peut entraver la perception intuitive, qui s'épanouit plus tard en journée. Moralité, si vous suivez des cours d'art, choisissez ceux donnés en après-midi.) Essayez de faire du repas une vraie parenthèse : sortez du bureau et

## Mettez la Loi du Praticien – Loi de l'impôt sur le revenu dans votre poche!



Découvrez pourquoi les professionnels de la fiscalité s'appuient sur les commentaires et les annotations détaillées de David Sherman depuis plus de 25 ans. Consultez la *Loi du Praticien – Loi de l'impôt sur le revenu* en tout temps, peu importe où vous êtes, et restez au courant de toutes les décisions et modifications récentes avec des mises à jour trimestrielles.

Accédez à la version électronique de l'ouvrage sur Thomson Reuters ProView® ou téléchargez le livre numérique sur votre appareil préféré : ordinateur de bureau, portable Windows/Mac, iPad, tablette Android ou téléphone intelligent.

\* Les options ProView ne s'appliquent pas aux librairies, aux établissements d'enseignement et aux étudiants. iPad est une marque de commerce d'Apple Inc. Android est une marque de commerce de Google Inc.

BÉNÉFICIEZ D'UNE PÉRIODE D'ESSAI DE 30 JOURS

Téléphone sans frais  
1-800-387-5164  
(À Toronto : 416.609.3800)

Télécopieur sans frais  
1-800-387-5164  
(À Toronto : 416.298.5082)

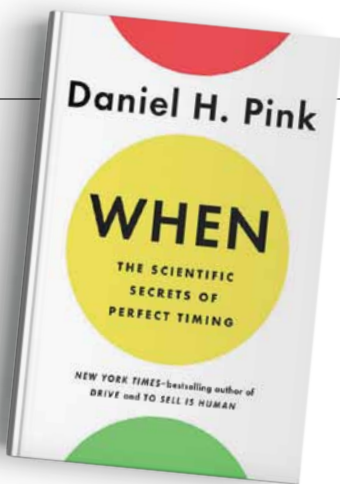
En ligne  
store.thomsonreuters.ca/pita-fr

Mentionnez le code 65201 lors de votre appel.

© 2018 Thomson Reuters Canada Limited  
00249WB-91006-NP







oubliez vos dossiers. Allez faire un tour au parc ou au musée. Bavardez avec vos collègues; seul sujet tabou : le travail. Des études montrent que la productivité des travailleurs, tant individuelle que collective, remonte par la suite. D'ailleurs, à Toronto, CBRE, géant de l'immobilier, a banni les repas pris sur le coin d'un bureau.

Mais rien ne vaut une sieste. Entre autres bienfaits, elle accroît la capacité d'apprentissage et réduit d'au moins un tiers le risque de cardiopathie. Seul inconvenient, certains en émergent un peu sonnés. Paradoxalement, il serait conseillé de commencer par boire un café dans l'après-midi, puis d'aller s'étendre un quart d'heure, surtout au travail. Explication : comme il faut une demi-heure pour que la caféine entre dans la circulation sanguine, on a tout le temps de faire la sieste. Et de s'endormir pour mieux se réveiller, en somme.

M. Pink, lui, a certainement pris la plume dès l'aube, car il s'écarte rarement de son sujet et prodigue maints conseils judicieux, étayés par la science. Par exemple, d'après certaines études, nous aurions tous une âme de numérologue (d'où les vives préoccupations qu'a suscitées le bogue de l'an 2000). Et ce qui nous motive (ou non), ce sont les débuts, les milieux et les fins. M. Pink énumère non moins de 86 journées propices à un nouveau départ, qui nous interpellent, et servent de tremplin.

Lesquelles? Le premier du anniversaire, une fête reli à savoir quel moment con mieux à qui veut se réorie demander une augmentat serait de faire une pause, espresso, puis d'aller faire Au lever, ragaillard, vous à prendre le taureau par le

## GRAND CONFORT

# LUXUEUSEMENT MOU

Lululemon Athletica a inventé le look sport-détente. Gap, Nike, Adidas et même Beyoncé se sont mis de la partie, mais le précurseur de Vancouver creuse son avance. **PAR STEVE BREARTON**

### 42 ANS

Âge de Chip Wilson quand il a fondé Lululemon à Vancouver en 1998 : atelier de conception le jour, salle de yoga le soir.



### 80 %

Pourcentage des participants à une enquête de 2016 qui disent porter des vêtements sport comme tenue de tous les jours. Le look sport-détente se banalise.

**Beyoncé** lance la collection Ivy Park dans 50 pays en 2016 : frénésie.



### 314 G\$

Ventes mondiales de vêtements sport-détente en 2017 : +32 % depuis 2012.

### 30 SECONDES

Temps passé par des dizaines de Vancouverois tout nus aux portes d'un nouveau point de vente Lululemon, en échange de vêtements gratuits (2002).

### 30 000 JOURS

Espérance de vie du client de Lululemon (82 ans), selon un message ajouté dans ses sacs réutilisables en 2008.

### 150 M\$

Coût d'acquisition d'Athleta (vêtements sport californiens), achetée par GAP en 2008.

### 4 G\$

Ventes prévisionnelles de Lululemon pour 2020 (contre 711 M\$ en 2010). Hausse de 18 % du chiffre d'affaires au 4<sup>e</sup> trimestre 2017-2018.

### 40 M\$

Coût du rappel du pantalon de yoga « transparent » Lululemon (2013).

### 47 %

Part des consommateurs qui attendent des nouveautés tous les mois. Ventes en ligne et médias sociaux alimentent la mode éphémère.



### 8 %

Chute des ventes de jeans en 2014. « Deux leggings remplacent un jean non acheté », avance un analyste.

### 35 %

Bond de l'action de Lululemon pour l'exercice clos en avril 2018, après refonte du site Web et essor des ventes en ligne.

### 23 %

Part des vêtements sport sur le total des ventes de vêtements au Canada en 2017.

### 176 M\$

Recul du bénéfice annuel mondial de Levi Strauss entre 2007 et 2017 (40 %). Comme le soulignait en 2014 le PDG de Nike, Mark Parker, « le legging supplante le jean ».

### 4 %

Recul des ventes de vêtements hors catégorie sport au Canada en 2017.



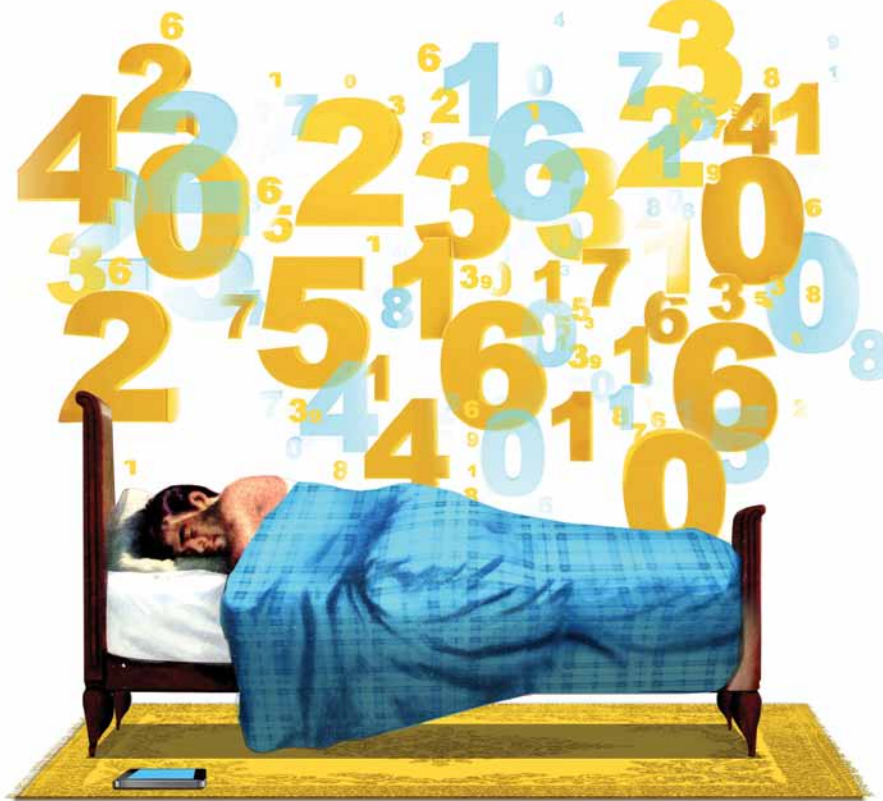
DU SOMMEIL DU JUSTE

## L'ÉVEIL DES MÉGA- DONNÉES

Devenues gardiennes du pays des songes, les dernières technologies d'aide au sommeil arrivent en force. La quête d'une nuit parfaite, un souci de plus pour les insomniaques. **PAR NICHOLAS KÖHLER**

Des ronfleurs invétérés, James MacFarlane, du réseau de cliniques MedSleep, en a vu de toutes les sortes. Tel cet incrédule, enregistré en pleine nuit par son épouse, qui a ensuite programmé les ronflements comme sonnerie sur le cellulaire de son mari; et de fait, le sol se met à trembler quand le téléphone sonne. Sa femme l'avait pourtant sommé de consulter, faute de quoi, elle refuserait de changer la sonnerie de l'appareil. Accablé par la preuve, l'accusé n'a rien eu à répondre pour sa défense.

À l'ère numérique, l'intervention de conjoints exaspérés n'a rien d'obligatoire. Chacun peut désormais surveiller son sommeil. Au téléphone intelligent s'ajoutent le moniteur Fitbit ou la montre Apple, ou encore d'ingénieux capteurs qu'on place sous les draps ou près du lit. Et voilà que sera percé le mystère de nos séjours nocturnes dans les bras de Morphée. L'arsenal entre en action : un accéléromètre analyse les mouvements du dormeur, un micro enregistre ses paroles et les sons qu'il émet quand il rêve, et un moniteur à ondes radio capte sa fréquence cardiaque. Des algorithmes créés sur mesure exportent les données recueillies vers des feuilles de calcul et des graphiques qui en disent long sur la qualité du sommeil, au-delà d'un ressenti subjectif. Ces technologies grand public vont-elles remplacer les électrodes et les fils des véritables laboratoires du sommeil? Peut-être bien, mais dans quelques années. « Il y a du chemin à faire, alors nous avons encore du pain sur la planche », fait valoir M. MacFarlane, directeur à la



formation et à la qualité de MedSleep.

Le suivi du sommeil est un créneau où foisonnent de nouvelles technologies. C'est un marché qui devrait peser 31 G\$ US d'ici 2025, contre 21 G\$ US en 2017, à l'échelle mondiale, à en croire un rapport récent de Persistence Market Research. En janvier, au Consumer Electronics Show (CES) de Las Vegas, vaste foire aux gadgets, les projecteurs se braquaient sur les technologies du sommeil, pour la deuxième année de suite. Entre autres nouveautés, le robot d'aide au sommeil Somnox, un coussinet incurvé qui simule la respiration humaine pour faciliter l'endormissement. S'y ajoute le bandeau Dreem : après analyse des ondes cérébrales, l'appareil émet un son apaisant qui se propage à travers le crâne par conduction osseuse. Le secteur de l'aide au sommeil doit son dynamisme à une montée généralisée de l'insomnie. Un Nord-Américain sur trois dort mal, d'après Statistique Canada et les Centers for Disease Control and Prevention (CDC) américains.

Déjà préoccupé? Tant qu'à faire, voici un souci de plus. La plupart des

moniteurs vous attribuent tous les matins une cote de qualité du sommeil, comme un juge aux Olympiques qui évalue la pirouette d'un patineur. Il paraît louable de renseigner le dormeur et de préconiser une saine hygiène du sommeil, mais pourquoi l'inquiéter? Faut-il vraiment seriner des recommandations banales (se mettre au lit à la même heure, éviter le café et l'alcool avant le coucher) dont nul ne semble se soucier? Certains sujets, obsédés par la quête d'une nuit parfaite, en particulier les véritables insomniaques, s'exposent à un facteur d'anxiété supplémentaire, déclare Jeff Mann, fondateur et rédacteur en chef de Sleep Junkies, un site Web consacré au sommeil. « On se méprend quand on croit qu'observer un phénomène suffit pour le modifier. Attention à l'orthosomnie, c'est-à-dire la quête du sommeil idéal. »

Réfléchissons. J'installe des capteurs dans ma chambre. Suis-je en train d'inviter Big Brother à mon chevet? Examinons le cas de SleepScore Max, un moniteur sans contact conçu par SleepScore Labs, une coentreprise



# ANNONCES CLASSÉES

montée par le Dr Oz, qui anime une émission de santé à la télévision américaine, par Capital Advisors L.P. et par la géante ResMed, spécialisée en appareils de régulation respiratoire. L'appareil (150 \$ US) émet des ondes radio pour recueillir diverses données (phases du sommeil, délai avant l'endormissement, nombre de réveils) et, le matin, donne une note sur 100, reflétant la qualité de la nuit.

« Le consommateur moyen n'a aucune donnée quantitative pour chiffrer son sommeil, alors que pour l'alimentation, il a les calories, et pour l'exercice, le nombre de ses pas, entre autres, fait observer Colin Lawlor, chef de la direction de SleepScore Labs. Nous l'aidons à quantifier son sommeil. » Si le système repère des facteurs irritants, il peut suggérer, par exemple, d'abaisser les stores ou de porter des bouchons. L'algorithme décèle des indices préoccupants, associés à l'apnée? On pose des questions au dormeur pour l'aiguiller au besoin vers un spécialiste (comme l'un des médecins de SleepScore, en consultation virtuelle). Ou le système lui recommande l'achat en ligne d'un produit de l'entreprise.

SleepScore Labs n'en fait pas étalage, mais elle devient propriétaire des informations recueillies (trois millions de nuits déjà). Dans son plan de croissance, la société entend proposer à certains fournisseurs de soins de santé d'interroger cette base de données. Les utilisateurs de SleepScore Max pourraient s'en offusquer, mais des progrès scientifiques pourraient en résulter.

« La plupart des informations sur le sommeil et les troubles connexes sont recueillies en laboratoire », rappelle Roy Raymann, vice-président et spécialiste du sommeil, de SleepScore Labs. « Grâce aux mégadonnées, nous saurons comment chacun dort chez lui, nuit après nuit. Le tableau s'écartera peut-être radicalement de celui que brossent les revues scientifiques. »

Conclusion, le sommeil aura bien changé. Robot coussinet entre les bras, sous l'observation d'un moniteur radio vigilant, dormirons-nous sur nos deux oreilles? L'avenir le dira. ♦



## CONTRÔLE DE QUALITÉ

**Assistance :**

- ✓ Revue de contrôle qualité des missions de certification
- ✓ Mise à jour de votre *Manuel d'assurance qualité*
- ✓ Inspection cyclique de missions achevées

**Diane Boudreau**, CPA auditeur, CA  
ASSOCIÉE DÉLÉGUÉE | contrôle de la qualité  
[dboudreau@gallantcpa.ca](mailto:dboudreau@gallantcpa.ca)  
T. 450.656.4400 #244

GALLANT & Associés, S.E.N.C.R.L.  
Société de comptables professionnels agréés



**Franchise de services de comptabilité et de fiscalité**  
**Chef de file au Canada**

### VOULEZ-VOUS DÉMARRER VOTRE PROPRE CABINET?

Padgett vous offre une alternative rassurante aux défis que représente le démarrage de votre entreprise

En tant que propriétaire de cabinet Padgett, dès que vous démarrerez votre entreprise, vous aurez accès à des systèmes et à des techniques de marketing qui ont déjà fait leurs preuves. Vous pouvez compter sur une équipe d'encadrement et de soutien de haut calibre, sur notre programme de formation de qualité supérieure, ainsi que sur nos systèmes à la fine pointe de la technologie.

Travaillez à votre compte tout en n'étant pas seul.  
**1-800-665-4520, poste 223 - [www.padgettfranchises.ca/francais](http://www.padgettfranchises.ca/francais)**

## LOI DU 1% POUR LA FORMATION

### L'ÉQUITÉ SALARIALE VÉRIFICATIONS EN COURS



Depuis 1986

Tél: (514) 484-5160    [info@liwconsultants.ca](mailto:info@liwconsultants.ca)  
Télec: (514) 484-5453    [www.liwconsultants.ca](http://www.liwconsultants.ca)

## DE HAUTE LUTTE

Comptable principal pour Starline Windows à Surrey (C.-B.), Alban Leung change de ton le samedi : il commente des matchs de la fédération de lutte Elite Canadian Championship Wrestling.

PAR MICAH TOUB

En 2008, quand j'ai obtenu mon titre comptable, avant d'exercer la profession, j'ai décidé d'aller à Hong Kong travailler comme acteur. Mon premier rôle? Une publicité pour une tisane, à boire froide. C'était l'hiver, on a filmé en extérieur. **Je n'avais qu'une camisole sur le dos**, et on me lançait de l'eau au visage. Rafraichissant, en effet!

J'avais déjà commenté des matchs en différé, mais pour mon premier direct, j'étais plutôt novice. **On m'a flanqué devant un micro, c'est tout**. Par bonheur, je travaillais en tandem avec un autre présentateur, qui apportait du contexte.

J'ai commencé à regarder les matchs de lutte à sept ans. **Hulk Hogan remportait la faveur du public** et Bret Hart aussi, surtout du côté des Canadiens. Tous deux sont devenus des « méchants », mais à l'époque, c'étaient des « bons ».

Avant le match, on éteint les lumières et on passe une vidéo qui fait monter la tension, histoire d'aiguiser les rivalités : les partisans s'enflamment. À la mi-match, **la salle prend une odeur de vestiaire**, faite de sueur, et parfois de sang.

Je prends une voix grave et, dans les moments palpitants, je hausse le ton. Certains présentateurs ont une expression préférée. Moi, j'ai tendance à dire : **« Oh my goodness! »**

En entrevue à la télé, les lutteurs prennent goût à me rudoyer; j'ai donc intérêt à travailler sérieusement. Si je gâche la prise, il faut la refaire, et **je ne veux pas recevoir quatre ou cinq taloches** : une seule suffit.

En comptabilité, quand on me pose une question à l'improviste, je dois pouvoir répondre du tac au tac. **S'il y a un coup de théâtre sur le ring, il faut aussi réagir sur-le-champ**. Une seconde passe, et c'est déjà trop tard.

En général, il y a deux commentateurs : un « bon » et un « méchant ». **Comme comptable, c'est moi le « gentil »**.



# Merci!

À l'ensemble des étudiants, des bénévoles et des formateurs ayant pris part aux programmes de CPA Canada en fiscalité, nous voulons dire un grand merci. Votre précieuse contribution rejaillit sur tous les fiscalistes canadiens.

## Lauréats du Prix du tutorat Jeff K. Jutzi 2017 :

### Cours fondamental d'impôt : cours en internet

#### Cours en internet 1 :

**Robert Brown**, CPA, CA, TEP  
BMO Wealth Management  
Halifax (Nouvelle-Écosse)

#### Cours en internet 2 :

**Chris Bickley**, M.S. Tax (É.-U.), CPA, CA,  
CPA (Illinois, É.-U.)  
Directeur principal, Fiscalité  
Deloitte Sociétés privées  
Ottawa (Ontario)

#### Cours en internet 3 :

**Carl Ching**, CPA, CA  
Brookfield Asset Management  
Toronto (Ontario)

## Lauréats du Prix hommage aux bénévoles 2017 :

**Hugh Neilson**, FCPA, FCA, TEP  
Kingston Ross Pasnak Chartered Accountants LLP  
Edmonton (Alberta)

**Murray Mikulak**, FCPA, FCA  
Mikulak & Hill LLP  
Calgary (Alberta)

## Prix pour le projet de l'année 3 – 2017 :

**Andrew Jones**, M. Compt., CPA, CA  
BDO Canada  
Sarnia (Ontario)

**Chris Czorny**, MBA, CPA, CA  
PricewaterhouseCoopers LLP  
Toronto (Ontario)

**Jamaal John**, CPA, CA  
Ellis Don Corporation  
London (Ontario)

**Jordan Ramsay**, CPA, CA  
Agence du revenu du Canada  
London (Ontario)

**Marc-André Myrand**, CPA auditeur, CA  
Industrielle Alliance  
Québec (Québec)

**Natacha Miville**, CPA auditrice, CA  
PricewaterhouseCoopers  
s.r.l./s.e.n.c.r.l.  
Québec (Québec)

**Valérie Côté**, CPA auditrice, CA  
PricewaterhouseCoopers  
s.r.l./s.e.n.c.r.l.  
Québec (Québec)

**Vincent Didkovsky**, CPA, CA, CFA, EEE  
S+C Partners LLP  
Toronto (Ontario)

**Willard Sing**, CPA, CMA  
Allergan Inc.  
Unionville (Ontario)

**INSCRIPTION POUR  
L'ANNÉE 1 DU COURS  
FONDAMENTAL D'IMPÔT  
DÈS LE 4 JUILLET 2018.**

**ALLEZ À :**

[cpacanada.ca/  
coursfondamentaldimpot](http://cpacanada.ca/coursfondamentaldimpot)

**VOUS VOULEZ PRENDRE PART AUX PROGRAMMES DE CPA CANADA EN FISCALITÉ? ALLEZ À :**

[cpacanada.ca/engagementenfiscalite](http://cpacanada.ca/engagementenfiscalite)



# Améliorez vos compétences. AMÉLIOREZ VOTRE CONSEIL.



« Pour que les administrateurs contribuent à leur plein potentiel, ils doivent se montrer vifs et ouverts d'esprit, et ils doivent également créer un environnement constructif dans lequel tous peuvent exprimer leur opinion. Le Programme de perfectionnement des administrateurs IAS-Rotman favorise le partage des expériences tout en offrant la bonne dynamique de groupe pour permettre aux participants de développer leur savoir-faire et devenir de meilleurs administrateurs de sociétés. Je recommande le programme à tous ceux et celles qui désirent optimiser leur contribution au conseil. »

**ANDRÉ DUGAL, FCPA, FCA, IAS.A**

PRÉSIDENT DU CONSEIL, CPA QUÉBEC  
ASSOCIÉ, AUDIT, KPMG

Le **Programme de perfectionnement des administrateurs (PPA)** est le principal programme s'adressant aux administrateurs qualifiés désireux de se familiariser avec les enjeux de gouvernance essentiels et en émergence. Élaboré conjointement par l'Institut des administrateurs de sociétés et la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, ce programme a permis à plus de 5 000 administrateurs de profiter de la sagesse partagée de grands spécialistes de la gouvernance provenant de partout au pays.

**OBTENEZ VOTRE TITRE IAS.A ET AMÉLIOREZ VOTRE EFFICACITÉ À TITRE D'ADMINISTRATEUR.**

**COMMUNIQUEZ AVEC L'IAS ET FAITES UNE DEMANDE D'ADMISSION AUJOURD'HUI MÊME. 1.877.593.7741 poste 300 formation@icd.ca**

| VILLE        | DÉBUT DU PROGRAMME   | DATE LIMITE D'INSCRIPTION |
|--------------|----------------------|---------------------------|
| Calgary      | 11-13 octobre 2018   | 16 août, 2018             |
| Edmonton     | 10-12 décembre 2018  | 5 octobre 2018            |
| Montreal*    | 5-7 avril 2019       | 18 décembre 2018          |
| Saskatchewan | À déterminer         | À déterminer              |
| Toronto      | 7-9 septembre 2018   | 13 juillet 2018           |
| Vancouver    | 24-26 septembre 2018 | 31 juillet 2018           |

\*Veuillez noter que le cours à Montréal est bilingue ; vous devez être à l'aise en français et en anglais.

POUR SOUMETTRE UNE CANDIDATURE OU PARCOURIR LES COURS OFFERTS AU CANADA, VEUILLEZ VISITER [ICD.CA/PPADATES](http://ICD.CA/PPADATES)

Programme offert en collaboration avec :



Élaboré conjointement par :