

# PIVOT



JUILLET/AOÛT 2019

**Le plus grand cabinet d'avocats du monde voulait prendre une longueur d'avance : il a engagé une CPA.**

**Beth Wilson**  
chef de la direction  
de Dentons Canada

A red curved arrow pointing from the text block to the right side of Beth Wilson's portrait.

# DROIT VERS L'AVENIR

**+** LE CPA AUX 5 500 RESTAURANTS // LA FINANCE PREND LE VIRAGE VERT // ARGENT SALE : LE CANADA SE RÉVEILLE



Rotman School of Management  
UNIVERSITY OF TORONTO

**R**

## L'industrie du paiement

---

**Tirez profit de nouvelles  
occasions d'affaires en  
matière de solutions  
de paiements.**

***Rotman***  
**La transformation s'amorce ici.**

**Des questions? Contactez-nous.**  
416-978-8815  
[advisor@rotman.utoronto.ca](mailto:advisor@rotman.utoronto.ca)

[rotmanexecutive.com](http://rotmanexecutive.com)



44

## ARTICLES DE FOND

### 24 | Plaider pour le changement

Beth Wilson, FCPA, a travaillé 26 ans chez KPMG. Qui mieux qu'elle pouvait aider le plus grand cabinet d'avocats à défendre les Quatre Grands? **PAR LUC RINALDI**

### 32 | Les affaires virent au vert

La finance durable est sur le point de changer le monde des affaires, et la profession comptable y sera pour beaucoup.

**PAR PETER SHAWN TAYLOR**

### 38 | Trôner sur les comptoirs

Éric Lefebvre a pris la direction de Groupe MTY, qui détient plus de 5 500 restaurants franchisés. Retour sur son parcours.

**PAR MARTIN PATRIQUIN**

### 44 | Droites au but

Trois jeunes comptables ne voulaient plus être exclues du monde sportif. Elles ont changé les règles et créé une nouvelle plateforme.

**PAR ERICA LENTI**



### EN UNE

Beth Wilson,  
chef de la  
direction de  
Dentons Canada  
**PHOTO  
LUIS MORA**

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

**07 | Courrier**

### EN PRIMEUR

**08 | Un lunch gratuit n'est jamais tout à fait gratuit.**

**09 | Aire ouverte : oui, mais pour qui?**

**10 | Des arnaques qui n'ont pas fini de nous surprendre.**

**12 | Ce CPA voit grand et veut doter les hôpitaux d'un nouvel appareil miracle.**

**14 | Une ville en Ontario a fait un grand virage techno, et sa mairesse s'en félicite.**

**16 | Quels sont les pays où l'on travaille le plus?**

### CHRONIQUES

**18 | Le Canada ne peut plus ignorer la crise du blanchiment d'argent.**

**20 | Les CPA manqueraient-ils d'entregent?**

### EN PRIME

**48 | Cette Harley électrique séduira-t-elle les motards?**

**50 | Vous pensiez être sportif? Vous n'avez rien vu.**

**51 | Avec ce livre, adieu les chicanes de bureau.**

**52 | De la vaisselle jetable et compostable? Il était temps.**

**54 | Rénos en vue? Il y a une application pour ça.**

**58 | Les photos de mariage de ce CPA ont fait le tour du monde.**

# INNOVER OU MOURIR

Pour une profession tournée vers l'avenir. **PAR JOY THOMAS**



**Les mots innovation** et technologie sont parfois confondus, à tort. Innover, c'est aller au-delà des percées informatiques, afin d'intégrer des idées inédites, voire des concepts révolutionnaires, pour transformer les organisations et créer de la valeur durable.

L'innovation n'exige pas forcément la concrétisation de grandes idées et l'instauration de changements d'envergure. Dans nombre d'entreprises en tête de peloton, elle est synonyme de culture de l'agilité. On y cherche sans cesse à trouver de nouvelles façons de faire, pour peaufiner processus et systèmes. Dans un contexte d'évolution constante, la maxime « innover pour survivre » n'aura jamais été aussi pertinente.

Les CPA, où qu'ils interviennent, offrent une perspective unique sur l'innovation comme moyen de réagir aux

changements technologiques, sociétaux, géopolitiques ou environnementaux. Ces dernières années, l'intelligence artificielle et les chaînes de blocs ont commencé à transformer notre profession. En suivant la cadence des bouleversements, les CPA apprennent à tirer parti de leurs talents pour cerner non seulement les risques, mais aussi les occasions à saisir.

La nécessité absolue d'innover a été un thème central de Voir demain, notre projet visant à réimaginer l'avenir de la profession, bientôt dans sa deuxième phase. On y examine la façon dont les CPA vont devoir modifier leur regard. On pense à l'analyse de la valeur d'une entreprise, au-delà des paramètres financiers traditionnels, pour prendre aussi en compte les attentes du public et savoir décrypter les mégadonnées, assise de décisions raisonnées. S'ajoute l'établissement de modèles de gouvernance remaniés et de nouvelles normes, sans oublier l'acquisition continue de compétences de base et de compétences habilitantes. Voir demain a fait réfléchir sur l'à-propos d'une approche fondée sur les prévisions et la proactivité plutôt que sur les constatations a posteriori.

Il sied parfois de briser les moules : en 2017, Beth Wilson, FCPA, associée principale chez KMPG, a pris les rênes de Dentons Canada, colosse parmi les

à même de conseiller les clients sur les mégadonnées.

Le désir d'innover transparait aussi dans le secteur public. Il y a une dizaine d'années, la petite ville d'Innisfil, en Ontario, risquait de se faire damer le pion par les municipalités environnantes. Mise au pied du mur, plutôt que d'instituer les mesures classiques de réduction des impôts fonciers, entre autres, la Ville a jugé bon de se démarquer par l'innovation, à commencer par un partenariat avec Uber : les résidents bénéficient de courses subventionnées. Un franc succès... et de belles économies par rapport à l'exploitation d'un parc d'autobus. Les Innisfilien sont sortis des sentiers battus et ne s'en portent que mieux.

**J'ai le plaisir d'annoncer** que *Pivot* rafle déjà des honneurs, peu après avoir soufflé sa première bougie. À la première édition des Prix du magazine canadien : B2B, qui soulignent l'excellence du côté des périodiques interentreprises, *Pivot* a remporté l'or six fois (davantage que les autres publications en lice).

Nommé Meilleur magazine, *Pivot* a récolté cinq autres distinctions : Meilleur profil d'une entreprise (« Profil à très forte croissance », l'article de fond du premier numéro, rédigé par Luc Rinaldi); Meilleur portrait (« Des risques bien

## PLUTÔT QUE DE CONSTATER A POSTERIORI, LA PROFESSION NE DOIT CESSER D'INNOVER ET ÊTRE PROACTIVE À CHAQUE INSTANT.

cabinets d'avocats. Sa nomination a fait grand bruit : c'était une première dans le milieu, car elle ne porte pas la toge. Une décision fondée sur les excellents antécédents de Mme Wilson comme leader, mais également motivée par sa capacité à prendre le virage qui s'impose pour demeurer en tête dans un monde en mutation. En poste depuis à peine deux ans, elle a su changer la donne. Un exemple? Le cabinet engage désormais des avocats ferrés en programmation,

calculés», Luc Rinaldi); Meilleure illustration (« Le prix de la fidélité », Matthew Billington); Meilleure photographie (« Le ministre qui compte », Guillaume Simoneau); et Meilleure direction artistique d'un numéro (« L'avenir de l'audit », Adam Cholewa). Notre publication phare antérieure, *CPA Magazine*, a reçu un prix Argent dans la catégorie Meilleur article de conseils pratiques (« Des biais qui coûtent cher », Tamar Satov). Bravo à tous les lauréats! ♦

# PIVOT

VOLUME 2 | NUMÉRO 4

## DIRECTEUR DE LA PUBLICATION PAR INTÉRIM, VERSION ANGLAISE

Luc Rinaldi

## RÉDACTRICE PRINCIPALE

Lara Zarum

## DIRECTEUR DE LA PUBLICATION, VERSION FRANÇAISE

Mathieu de Lajarte

## DIRECTEUR ARTISTIQUE

Adam Cholewa

## DIRECTEUR DE LA PHOTOGRAPHIE

Daniel Neuhaus

## ÉDITRICE DÉLÉGUÉE

Melanie Morassutti

## GRAPHISTE PRINCIPAL

Dan Parsons

## ADJOINTES À LA RÉDACTION

Harriet Bruser, Ada Tat

## RÉVISEURES

Jen Cutts, Janet Morassutti

## CORRECTRICE D'ÉPREUVES

Marie-Annick Thabaud

## COLLABORATEURS

Ali Amad, Barbara Balfour, Bruce Ball, Matt Barnes, Raymond Biesinger, Brian Bethune, Matthew Billington, Chris Bolin, Bryan Borzykowski, Steve Brearton, LeeAndra Cianci, Francis Fong, Matthew Hague, Katherine Holland, Erica Lenti, John Lorinc, Levi Mandel, Kagan McLeod, Luis Mora, Denis Ogrinc, Katrina Onstad, Martin Patriquin, Ned Pratt, Andrew Reeves, Derek Shapton, Guillaume Simoneau, Adrienne Tanner, Peter Shawn Taylor, Riley Smith, Katie Underwood

## ÉDITRICE

Heather Whyte, MBA, APR, CDMP

## ÉDITEUR DÉLÉGUÉ

Tobin Lambie

## DIRECTEUR DE PROJETS, CONTENU

Douglas Dunlop

## DIRECTRICE DES VENTES

Laura Cerlon

## REPRÉSENTANTS, VENTES PUBLICITAIRES

Mary Ruccella 416-364-3333, p. 4051  
mary.ruccella@stjoseph.com

Ian McPherson 416-364-3333, p. 4059  
ian.mcpherson@stjoseph.com

## DIRECTRICE, SERVICES LINGUISTIQUES

Jane Finlayson

## CONSEIL CONSULTATIF SUR LA RÉDACTION

PRÉSIDENTE :

Vinetta Peek, FCPA, FCMA

MEMBRES :

Fred Clifford, CPA, CA, CPA (III.)

Debra J. Feltham, FCPA, FCGA

Andrée Lavigne, CPA, CA

Ashley Lowe, CPA, CA

John Redding, CPA, CMA



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 2019.

## 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  
pivot.abonnement@cpacanada.ca

## INTERNET

cpacanada.ca/pivotmagazine

## PUBLICITÉ

publicite.pivotmagazine@  
cpacanada.ca

Abonnement supplémentaire (membres) : 32 \$. Candidats : 45 \$. Non-membres : 55 \$. L'exemplaire se vend 5,50 \$. La TPS de 5 % s'applique à tous les abonnements souscrits au Canada. À l'étranger : 89 \$ 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

### PDG

Tony Gagliano

### PRÉSIDENT

Douglas Kelly

### VICE-PRÉSIDENT PRINCIPAL, STRATÉGIE

Duncan Clark

### DIRECTEUR, MARKETING

Rui Costa

### DIRECTRICE GÉNÉRALE, CONTENU

Maryam Sanati

### DIRECTEUR GÉNÉRAL, VENTES, CONTENU STRATÉGIQUE

Jonathan Harris

### VICE-PRÉSIDENT, RECHERCHE

Clarence Poirier

### DIRECTRICE, PRODUCTION

Maria Mendes

### CHEF, PRODUCTION

Joycelyn Tran



## Passez de...

- ... l'analyse **réactive** à l'analyse **proactive**
- ... la saisie **manuelle** des données à la saisie **automatisée**
- ... la **coopération** à la **collaboration** avec les clients
- ...Passez d'un logiciel bureau à QuickBooks en ligne

## Travaillez-vous pour une PME?

QuickBooks en ligne vous connecte avec le reste de l'entreprise.

Vous utilisez QuickBooks en ligne pour la première fois?

## Obtenez un rabais de 50 %

Pour en savoir davantage, ouvrez une session à [cpacanada.ca/Intuitoffre](http://cpacanada.ca/Intuitoffre).

## Travaillez-vous pour un cabinet comptable?

QuickBooks en ligne Comptable facilite la gestion de toutes vos activités au moyen d'un seul identifiant.

- Coordonnez le flux de travail de votre équipe
- Améliorez votre productivité grâce à des applications
- ... Et bien plus!



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA



CPA Canada

**Voir demain**

RÉIMAGINER LA PROFESSION.

Vous nous avez fait part  
de vos commentaires;  
nous vous avons écoutés.

**Ensemble, nous avons trouvé *La voie à suivre*.**

Comment six mois de tables rondes en personne et d'échanges en ligne ont-ils permis de déterminer *La voie à suivre* pour la profession comptable? Découvrez-le.

**LISEZ LE RAPPORT DÈS MAINTENANT :** [cpacanada.ca/fr/voir-demain-initiative](https://cpacanada.ca/fr/voir-demain-initiative)



Le genre d'articles que j'aime voir de @CPAcanadaFR. Repensons l'avenir de la profession. —@RyanLazanis

**Préparer la relève**

Le nouveau magazine me plaît. En parcourant les derniers numéros, je constate la pertinence des thèmes du changement, des technologies et de la relève pour notre secteur et mon propre cabinet, GGFL, où nous sommes une centaine. Les nouveaux outils facilitent le travail routinier que nous – ceux qui occupent des postes de direction – avons passé des années à maîtriser. C'est une bonne chose, les jeunes trouvant ces tâches plutôt rébarbatives. Nous devons repenser la formation des CPA. Voyons comment les aider à accéder plus vite aux postes qu'ils désirent, et où nous avons besoin d'eux. Si une grande part de notre travail sera bientôt accomplie par des systèmes d'IA, que devons-nous enseigner aux stagiaires CPA? Et pourquoi? Comme chefs de file, il nous appartient de changer de vitesse et d'accélérer, sans quoi les candidats d'élite nous échapperont. Les cabinets ne sont plus assurés de compter sur un bassin de jeunes talents où choisir les leaders de demain. Les meilleurs espoirs, qui sélectionnent eux-mêmes leur employeur, ne resteront certainement pas dans les cabinets tournés vers le passé, dont la culture n'évolue pas.

– Margot Sunter, CPA, Ottawa

**Déjà dépassés?**

Nombre de CPA en cabinet ne semblent pas avoir pris la juste mesure de l'enjeu de taille abordé par Jon Lukomnik (« Un modèle à bâtir », Mai/Juin 2019). Et ceux qui sont au courant n'interviennent pas. Or, le problème continuera de se poser. Surtout sachant que les

états financiers des sociétés ouvertes ne représentent que de 10 % à 15 % des informations pertinentes qu'épluchent les investisseurs, bailleurs de fonds, analystes ou autres. Si les états financiers ont naguère été l'une de leurs principales sources, cette époque est révolue. L'attachement de la profession et des organisations financières et comptables aux états financiers (et à leurs exigences d'information dépassées et hors de propos) surprend : pourquoi les professionnels du secteur, instruits, bien intentionnés, y accordent-ils encore autant de temps, d'effort et d'argent? Garder le cap revient à éroder la valeur de la profession, qui perd sa pertinence aux yeux des décideurs. Forts de notre talent, nous devrions prêcher par l'exemple, et faire ce que nous suggérons aux entreprises de faire : innover avant d'être dépassé. Dans le contexte actuel, il n'est pas surprenant qu'on peine à attirer la relève.

– Jack Grover, CPA, Toronto

**En finir avec le blanchiment**

Les quatre CPA interrogés dans l'article « Pour en finir avec l'argent sale » (Mai/Juin 2019) peuvent sourire. Les efforts des acteurs du milieu, de la police et des gouvernements pour freiner le blanchiment d'argent sont risibles. Organisons des groupes de travail, proposons des modifications à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, invitons les provinces à revoir leurs propres lois sur les sociétés à capital fermé. Adoptons de nouveaux codes de déontologie et protégeons les lanceurs d'alerte. Multiplions les recherches auprès de CPA, de professeurs, de dirigeants, et des ministres

des Finances et de la Justice. Délibérons. Mais gardons les bras croisés. Sur le principe du « too big to fail » de la crise de 2008 (voler au secours d'un géant irresponsable pour éviter le pire), le blanchiment d'argent serait si répandu qu'on jugerait impossible de l'enrayer. Les activités criminelles subsistent car les gouvernements ferment les yeux.

– Harvey Sheydwasser, CPA, Sherwood Park (Alberta)

**Retour à la réalité**

*Pivot* est l'un des meilleurs magazines que je consulte, mais je ne suis pas toujours d'accord avec ce que j'y trouve. L'article « Ah, si j'étais quart-de-millionnaire! » (Mai/Juin 2019) m'a laissé sur ma faim; on ne fait qu'effleurer les façons d'être à l'aise. Soyons sérieux : les coûts des produits de base (épicerie, logement) augmentent, le taux d'inflation dépasse les hausses de salaire et tous ne gagnent pas 5 000 \$ par mois. Épargner n'est pas facile, surtout quand l'impôt gruge une bonne part des revenus bruts. On n'a pas besoin d'un quart de million par an, mais l'épargne et la réduction des dépenses ne suffiront pas.

– Carlos Nogueira, CPA, Toronto

**RECTIFICATIF :** Dans « Ah, si j'étais quart-de-millionnaire! » (Mai/Juin 2019), on lisait que le revenu net moyen des Canadiens s'établissait à 56 000 \$. En fait, ce chiffre renvoie au « revenu médian après impôt des familles et des personnes hors famille au Canada » (Enquête canadienne sur le revenu, 2015, Statistique Canada). Nous aurions dû le préciser.

**PRÉCISION :** Dans l'article « À l'assaut de l'argent sale » publié dans notre dernier numéro, on pouvait lire que le projet de loi 141 de l'Assemblée nationale du Québec oblige les CPA à s'adresser directement aux autorités de réglementation des valeurs mobilières dès qu'ils pensent qu'il y a non-conformité. En fait, le projet de loi les y encourage seulement.

**ÉCRIVEZ-NOUS**  
 pivot.lettres@cpacanada.ca  
 277, rue Wellington Ouest  
 Toronto (Ontario) M5V 3H2

DANS L'ACTUALITÉ

## L'ARC VEUT SA PART DU GÂTEAU

Les employeurs des TI rivalisent de générosité pour séduire les meilleurs candidats, mais la note est salée quand le fisc s'en mêle. **PAR KATIE UNDERWOOD**

**Lunch gratuit le vendredi!** Trop beau pour être vrai? Les employés de la plateforme torontoise de marketing en ligne ScribbleLive l'ont appris à leurs dépens, le fisc n'est jamais rassasié. L'automne dernier, 200 d'entre eux ont constaté qu'il faudrait payer la note : on leur offrait le repas, mais l'ARC, vigilante, y voyait un avantage imposable. Sur Glassdoor, site Web d'évaluation des employeurs, un ancien développeur donne libre cours à son amertume : « L'ARC m'a réclamé 400 \$ pour les lunchs gratuits. »

Les avantages offerts aux travailleurs sont loin d'être une idée nouvelle. Néanmoins, le foisonnement des jeunes pousses des technos – et leur distribution à l'envi de collations bio et autres tickets pour courses Uber – peut multiplier les erreurs de paie. Et donner lieu à des vérifications inopinées.

« Les avantages imposables ont toujours été des proies faciles », constate David Rotfleisch, avocat et CPA de Toronto qui conseille les sociétés émergentes. « La loi est claire et elle n'a pas changé; c'est plutôt la nature des incitatifs qui évolue. » L'équipe des communications de l'ARC le confirme, le traitement des avantages imposables comme les repas n'a pas été modifié, et l'Agence n'a pas intensifié ses vérifications en la matière.

En fait, c'est tout de même aux entreprises d'évaluer les incidences fiscales des avantages offerts et de donner l'heure juste aux employés. L'ARC a publié son guide sur les avantages et allocations imposables pour aider les services de la paie à déterminer les conséquences de toute largesse envisagée. Une chose est claire : comme la loi prévoit un assujettissement assez vaste (il faut inclure dans le calcul du revenu « la valeur de la pension, du logement et de tout autre avantage que reçoit ou dont jouit le contribuable ») et que les avantages se diversifient, les organisations devront redoubler de prudence.



« Dans le monde des TI, on offre volontiers au personnel des collations et le repas à midi, explique M. Rotfleisch. Quelques entreprises vont jusqu'à lui donner accès à une garderie ou à un centre de conditionnement physique sur place. » (Et certains de ces avantages sont effectivement exonérés d'impôts; l'ARC l'indique sur son site Web.) L'affaire se corse quand un vérificateur de l'Agence s'en mêle.

PHOTO ISTOCK

Il ne sera pas jugé raisonnable par le fisc de s'en prendre au moindre petit avantage, explique M. Rotfleisch. « L'ARC doit-elle s'occuper du café gratuit, que certains ne boivent même pas? » Alors, l'Agence laissera peut être tomber la dose de caféine, ajoute-t-il, mais pour tout bienfait plus considérable, il sera judicieux de consulter un professionnel pour éviter les pièges.

« Des sommes minimales mais cumulées font boue de neige, rapportées à un nombre élevé de salariés », explique Bruce Ball, FCPA et vice-président, Fiscalité, à CPA Canada.

« La prudence est le mot d'ordre », poursuit M. Ball. Il recommande vivement aux entreprises de consulter les guides mis à leur disposition par l'ARC et l'Association canadienne de la paie, entre autres, qui proposent des pratiques exemplaires. En agissant avec précaution, on évitera une situation délicate quand viendra le temps de payer les pots cassés. « Ce serait bien simple si l'employeur pouvait déclarer son erreur et régler tous les comptes, constate M. Ball. Hélas, l'ARC, qui écarte de telles solutions, traite plutôt tous les cas séparément. »

Rappelant qu'il y a somme toute « peu d'avantages non imposables », M. Ball encourage les employeurs à faire le point sur leurs motivations au lieu de prodiguer des largesses par automatisme. « Qui sera

## PARCE QU'ELLE Y VOYAIT UN AVANTAGE IMPOSABLE, L'ARC A RÉCLAMÉ 400 \$ À DES EMPLOYÉS POUR LES « LUNCHS GRATUITS ».

le principal bénéficiaire de la mesure proposée? Les règles sont complexes, que ce soit pour une prime au rendement de 500 \$ ou une carte-cadeau. » Il faut aussi repérer les cas assujettis aux cotisations au RPC ou au RRQ (majoritaires) et à l'assurance-emploi (surtout pour les avantages en espèces).

Certaines entreprises généreuses versent une somme complémentaire pour compenser l'impôt supplémentaire, surtout quand les montants en jeu sont élevés, précise M. Ball. « Elles prennent des dispositions pour que les employés bénéficient vraiment de l'avantage offert. » Le complément versé sera lui aussi imposé, mais le choc sera amorti.

Il faut donc toujours penser à la part du gâteau que réclamera l'ARC. ♦

ILLUSTRATION LEEANDRA CIANGI

## CHAISES MUSICALES



Est-il temps de revoir la répartition des places au bureau? **PAR ALI AMAD**

Obligatoires chez Google et Facebook, les aires ouvertes favoriseraient la collaboration et la productivité. Sunkee Lee, professeur adjoint en stratégie organisationnelle à l'Université Carnegie Mellon, a voulu en savoir plus.

« Des études ont été menées sur les interactions et la concertation, mais on ignorait si les travailleurs, plus près de leurs collègues, en tiraient avantage au point d'avoir des idées novatrices. »

Sunkee Lee a donc analysé le cas d'un détaillant en ligne sud-coréen récemment installé dans de nouveaux locaux, où 60 commis ont été placés en espace partagé, aux côtés de collègues différents.

En examinant les statistiques sur huit mois, le chercheur a constaté que la reconfiguration avait porté ses fruits. Forts de nouvelles connaissances, les vendeurs sortaient des sentiers battus, et les résultats suivaient. Un spécialiste du rayon bambins a fait grimper les ventes en ajoutant au catalogue un petit pot qui diffuse des comptines : l'apprentissage de la propreté se fait en

musique. L'idée lui est venue après avoir bavardé avec un collègue de l'électronique. Certains représentants ont déniché des produits innovants; d'autres ont peaufiné leurs tactiques de négociation avec les fournisseurs. Par ailleurs, les effets positifs ont été plus notables chez les employés de longue date, qui avaient jusque-là eu peu de contacts avec leurs nouveaux voisins de pupitre. Par rapport au groupe témoin où le plan des bureaux était demeuré inchangé, les vendeurs confrontés à la nouveauté ont décidément fait meilleure figure.

De là à instaurer partout le principe de la chaise musicale ou des espaces à la WeWork? Pas sûr. D'accord, les changements occasionnels font jaillir les trouvailles, mais le décroisement ne convient pas à tous. « Pour les entreprises qui carburent à l'innovation et aux nouvelles connaissances, c'est gagné d'avance. Difficile d'en dire autant là où les tâches, normalisées, exigent de la concentration. » Dans la balance, il y a les idées géniales, mais aussi les dérangements.

PAS VU, PAS PRIS

# ESCROCS SANS SCRUPULES

Florilège de fraudes diverses et variées.

## 10 263

Nombre d'iPhone et d'iPad achetés par la directrice de la comptabilité d'une boîte de logiciels torontoise. En cinq ans, la finaute aurait imputé plus de 6 M\$ sur la carte de crédit de l'entreprise pour s'enrichir en revendant les appareils.



## HARPONNAGE

Hameçonnage visant les grosses prises, subi notamment par la trésorière de la Ville d'Ottawa. En se faisant passer (par courriel) pour un collègue, un fraudeur l'a convaincue de virer 130 000 \$ à un prétendu fournisseur.



## VEDETTE OU VOLEUR?

Fragilisée par le décès de sa mère et de son fiancé, une Britannique a été dupée par un fraudeur en ligne. Pensant communiquer avec l'acteur Jason Statham, elle a viré des centaines de milliers de livres à l'imposteur, qui disait éprouver des difficultés en raison d'un cachet retardé.

## CLUB OPTIMISTE

Une escroquerie pyramidale a coûté cher à plus de 500 personnes en Saskatchewan et en Colombie-Britannique. Après avoir déboursé 5 000 \$ pour faire partie du « cercle des donateurs », elles espéraient recevoir une prime de 40 000 \$ si elles recrutaient deux nouveaux membres. Un Albertain a été accusé de fraude dans ce dossier.



## RESTAURATION TRÈS RAPIDE

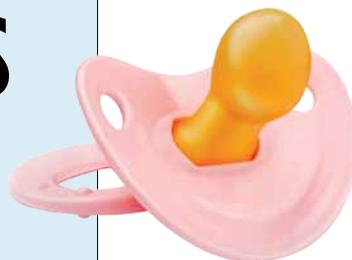
Un cyberbandit de Montréal a récemment piraté l'appli mobile de McDonald's pour commander des centaines de Big Mac aux frais de plusieurs malchanceux (l'un d'entre eux a perdu 2034 \$). Le voleur, rassasié, court toujours.

## 607 725 \$

Somme dérobée à l'église luthérienne St. Luke d'Ottawa par son trésorier bénévole. Cet ancien fonctionnaire du Bureau du vérificateur général du Canada comptait ainsi financer de délirants projets, comme la construction d'une ambassade pour le Qatar. Les responsables de l'église ont découvert le stratagème après examen des états financiers.

## 77 000 000 \$

Impôt en jeu dans un cas d'évasion fiscale sous la loupe de l'ARC. En mars, une quarantaine d'enquêteurs ont exécuté deux mandats de perquisition à Vancouver pour déterrer des preuves dans l'affaire des Panama Papers.



## 231 345 \$

Somme réclamée par un filou de Hamilton (Ont.), Edwin Omorogieva Woghiren, en prestations fiscales pour des enfants somme toute fictifs, selon l'ARC.

# L'INNOVATION POUR LA DURABILITÉ

Créer de la richesse. Augmenter la productivité. Favoriser l'innovation.

La chaîne de blocs transforme  
le financement du commerce  
au Nouveau-Brunswick.



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

# L'UNIQUE

**Congrès national 2019**

23-24 septembre | Montréal (Qc)

## CONFÉRENCIERS VEDETTES :



**JOCELYN BÉRARD**

Chef de pratique  
national, Leadership  
Optimum Talent



**NORM CHATELIER**

Stratégie numérique  
Spark Niagara



**PIERRE LAFONTAINE**

Vice-président, Fiscalité  
Bombardier



**PIERRE CLÉROUX**

Vice-président à la  
Recherche et  
économiste en chef  
BDC

Autres conférenciers à venir

En partenariat avec

#CPAUNIQUE

S'INSCRIRE MAINTENANT : [theone.cpacanada.ca/fr](http://theone.cpacanada.ca/fr)



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
QUÉBEC

## INNOVATION

# LE « PANSEMENT » DU FUTUR

Sachit Harish, CPA, est derrière un capteur intelligent susceptible de sauver des vies. Il ne reste plus qu'à le faire adopter par les hôpitaux... **PAR PETER SHAWN TAYLOR**

**Pour Sachit Harish, CPA,** le capteur transcutané intelligent n'a rien de saugrenu. Son rêve : en faire profiter les patients en détresse qui arrivent à l'urgence en chute de tension artérielle.

Entrepreneur en biotechnologie, ce battant a cofondé Flosionics Medical, où il intervient comme chef des finances. L'entreprise de Sudbury, en plein essor, a inventé le dispositif FloPatch, une petite merveille qui facilitera la tâche des médecins en situation d'urgence. La jeune pousse, qui a déjà séduit les investisseurs, a commencé les essais cliniques. Et pour passer à la prochaine étape, elle participe au programme Lazaridis ScaleUp de l'Université Wilfrid-Laurier, à Waterloo, un tremplin pour la relève. On y jumelle des entrepreneurs ambitieux comme M. Harish à des vétérans de la scène technologique nord-américaine, dans l'espoir de faire du Canada un chef de file dans divers créneaux d'avenir.

Mais qu'est-ce qu'un capteur transcutané intelligent, au juste? Quand un patient arrive à l'urgence en chute de tension artérielle, par suite d'un accident cardiovasculaire ou d'une infection, entre autres, on préconise en général l'administration immédiate d'un soluté, pour faire remonter sa tension. Cependant, comment savoir quelle quantité donner? Un volume insuffisant, et la tension ne décolle pas. Trop de liquide, et on pourrait inonder les poumons ou les reins, d'où des risques graves; l'issue peut même être fatale. Il faut donc mesurer avec précision le flux sanguin à la suite de l'apport de soluté. Le tout exige une vingtaine de minutes, et il faut recourir à des techniques invasives, comme l'insertion d'un cathéter.

« Posé sur le cou du patient, le capteur numérique FloPatch indique sans délai la vitesse et le volume du débit cardiaque », explique M. Harish. Le dispositif mesure par voie ultrasonique le débit de l'artère carotide, un indicateur de l'activité du ventricule gauche, et affiche les données par transmission sans fil, sur une tablette électronique que consulte le médecin. On pense d'abord aux soins intensifs, mais M. Harish entrevoit le jour où chaque



patient admis à l'hôpital en chute de tension se verra poser un FloPatch sur le cou. Après les essais cliniques et les différentes formalités réglementaires, la mise en marché devrait débuter en 2020.

Comme souvent dans les technologies, une idée lumineuse a germé sur un terrain fertile, étape par étape. Le docteur Jon-Emile Kenny, intensiviste (aujourd'hui médecin-chef de Flosionics), trouvait laborieux d'avoir à administrer du soluté à l'aveugle. Il en a parlé à Joe Eibl, un camarade de classe de l'Université de Colombie-Britannique, docteur en sciences biomoléculaires, diplômé de l'Université Laurentienne. Les recherches de ce dernier ont esquissé une solution par surveillance ultrasonique. M. Eibl a ensuite fait appel à son frère Andrew, professionnel en RH et en analyse d'entreprise, qui à son tour est allé solliciter M. Harish, un ancien de l'école de gestion de l'Université d'Ottawa, tout comme Andrew Eibl. M. Harish a sauté sur l'occasion de participer à l'aventure. « J'ai toujours eu le sens des affaires », dit celui qui a été auditeur pour l'un des

Quatre Grands, avant de se joindre à de jeunes pousses de l'immobilier et des technos. « Comme auditeur, j'ai appris à faire ressortir les facteurs de succès et les causes d'échec. À présent, c'est à mon tour d'appliquer mes acquis et de repenser les façons de faire. »

L'entreprise a mobilisé 5 M\$ en capital de risque l'année dernière et compte désormais une quinzaine d'employés. La division Recherche et développement se trouve à Toronto : « On y profite du laboratoire de recherche sur les ultrasons de l'hôpital Sunnybrook, un centre réputé », ajoute le chef de la direction, Joe Eibl. Et les essais cliniques? À Sudbury, port d'attache du docteur Kenny et des frères Eibl, et siège de l'entreprise. Flosonics collabore en outre avec l'Institut de recherches d'Horizon Santé-Nord et l'École de médecine du Nord de l'Ontario. M. Harish, lui, réside à Ottawa, d'où il pilote les finances.

Flosonics pense déjà à de multiples cas d'utilisation : suivi des patients externes, télémédecine, applications militaires. Elle espère que le programme Lazaridis ScaleUp l'aidera à se positionner sur l'échiquier mondial des appareils médicaux, un marché de 465 G\$, dont le Canada n'occupe que 2 % (contre 43 % pour les États-Unis). Le programme est une sorte d'école pour les entrepreneurs en technologie prometteurs. Certes, les sociétés innovantes du Canada brillent déjà, mais le chemin reste semé d'embûches pour s'imposer à l'international. Difficile de se hisser au rang des étoiles qui semblent naître année après année dans la Silicon Valley. L'obstacle principal, fait observer Kim Morouney, directrice générale du programme ScaleUp, réside dans une pénurie de leaders au fait des technologies. « Pour dépasser la phase de démarrage, il faut s'en remettre à des habitués du développement d'entreprise à grande échelle. »

Or, le bassin de sociétés technos d'envergure reste limité au Canada, et les meilleurs éléments se laissent souvent séduire par la Silicon Valley.

Financé par Mike Lazaridis, célèbre homme d'affaires canadien, cofondateur de Research in Motion (BlackBerry), et monté avec l'appui du gouvernement de l'Ontario, le programme ScaleUp accueille cette année deux cohortes de dix entreprises. Parmi les élèves vedettes des années précédentes figure Terramera, société de biopesticides de Vancouver, en expansion rapide. S'y ajoute Tulip Retail, qui propose une application mobile de vente au détail; elle a collecté récemment 50 M\$. Sans oublier Unata, plateforme d'épicerie en ligne acquise l'an dernier pour 65 M\$ US par le chef de file Instacart (Unata conserve ses bureaux torontois).

Le programme ScaleUp, qui s'échelonne sur un an, s'enrichit d'ateliers mensuels au Canada et aux États-Unis, notamment au cœur de la Silicon Valley. Des entrepreneurs chevronnés y donnent des indications sur le marketing et les finances, tirées de la vraie vie; et un volet mentorat vient étoffer l'encadrement, afin d'offrir conseils personnalisés et orientations aux jeunes pousses. « L'équipe du iPod comptait une quarantaine de spécialistes, puis s'est développée, pour en regrouper plusieurs milliers; pouvoir discuter avec quelqu'un qui l'a dirigée, qui l'a fait grandir, imaginez la chance qu'on a », souligne M. Harish. Joe Eibl, pour sa part, prend bonne note des conseils pratiques : « Les intervenants arrivent à mettre le doigt sur nos difficultés et nous expliquent comment les surmonter, à l'aide d'exemples concrets. On voit le déclic se produire chez les participants. » Et côtoyer d'autres entrepreneurs présente un avantage considérable; les ateliers mensuels prennent figure de lieux d'échanges, et le réseautage va bon train. D'ailleurs, M. Harish apporte une denrée rare dans le milieu des technos, son bagage de CPA. Une ressource appréciée : « On me pose toutes sortes de questions, des plus simples (la différence entre le



Sachit Harish, directeur financier de Flosonics Medical

## SACHIT HARISH ENTREVOIT LE JOUR OÙ CHAQUE PATIENT ADMIS À L'HÔPITAL EN CHUTE DE TENSION AURA UN FLOPATCH SUR LE COU.

contrôleur et le chef des finances) aux plus complexes (la planification des fourchettes de salaires). On s'épaule pour viser une réussite collective. »

Pour Mme Morouney, la création d'un réseau s'intègre au plan général que trace le programme ScaleUp. « Nous voulons que les jeunes pousses des technos demeurent au Canada, au lieu de se sentir obligées de plier bagage pour déployer leurs ailes. S'ils choisissent de rester, ces entrepreneurs d'élite pourront à leur tour accompagner la relève. Semons aujourd'hui pour récolter demain. » Et M. Harish de conclure : « Bien des entreprises peinent à passer à la vitesse supérieure, elles s'enlisent. Ici, on aborde les choses sous un nouvel angle, on a accès à des solutions sur mesure. » ♦



Lynn Dollin, la mairesse d'Innisfil

ENTREVUE

## SURSAUT TECHNO

Une municipalité ontarienne en péril a survécu en se réinventant pour devenir un pôle d'innovation. **PAR BRYAN BORZYKOWSKI**

**Il y a une dizaine d'années**, Innisfil, petite ville au nord de Toronto, au bord du lac Simcoe, a failli disparaître. Ses voisines, gourmandes, jouaient des coudes, et grignotaient petit à petit son territoire. En 2010, Innisfil perd des plumes : quelque 2 300 hectares (dont un lot où était située la maison du maire de l'époque) se font avaler par Barrie, l'agglomération voisine. Un tissu urbain en déliquescence, une disparition éventuelle? De quoi porter un coup au moral des résidents. On a même songé à rebaptiser

Innisfil pour la redynamiser. « Notre pérennité devenait incertaine », avoue Lynn Dollin, la mairesse.

Innisfil aurait pu se résigner à être rayée de la carte, mais au lieu de s'incliner, elle a résisté. Et décidé d'investir dans de nouvelles ressources, dont un centre communautaire en cœur de ville. Elle a adopté des idées radicales, en tout cas pour une modeste localité d'environ 37 000 âmes. En 2017, Innisfil a repensé le transport public, en subventionnant les trajets en Uber plutôt qu'en bus. Innovante, elle a aussi permis aux résidents de régler leurs impôts fonciers en bitcoins, s'est dotée de ses propres antennes de téléphonie mobile, et a créé un laboratoire d'idées équipé d'imprimantes 3D et de fonds verts pour les tournages vidéo.

Ce centre de villégiature estivale, en perte de vitesse, est devenu un cas d'école en innovation urbaine. L'administration s'est mise à recevoir des appels de fonctionnaires municipaux du monde

entier, en quête de conseils. *Pivot* s'est entretenu avec Mme Dollin pour comprendre comment Innisfil a fait pour briller.

### **Les urbanistes et élus d'Innisfil ont misé sur la créativité. Pourquoi?**

L'année 2010 a été traumatisante. Nous avons du mal à attirer des résidents, et notre territoire était attaqué de toutes parts. Nous n'étions qu'une ville bien ordinaire, entourée de quelques centres semblables, de terres arables et de routes régionales. Une vraie crise d'identité. Un consultant nous a même recommandé de changer de nom pour prendre un nouveau départ, mais cette idée ne nous emballait pas. En 2015, nous avons élaboré un plan stratégique autour de trois axes : se connecter, croître et durer, afin de bâtir quelque chose dont tous seraient fiers.

## **« SI UNE PROPOSITION TOMBE À PLAT, ON L'ABANDONNE SANS TARDER, POUR REBONDIR VERS AUTRE CHOSE. »**

### **Comment faire pour devenir une ville innovante?**

Il y a 10 ans, nous avons construit une bibliothèque, notre « laboratoire d'idées », dotée d'une imprimante 3D, de découpeurs au laser, d'une salle de tournage sur fond vert pour les effets spéciaux, et d'un studio d'enregistrement. Et puis, l'année dernière, au volant de sa voiture le matin, notre directeur des services administratifs s'est rendu compte qu'il apercevait toujours la même dame cheminant bravement au bord de la route. Un jour, il s'est arrêté et lui a demandé où elle allait : elle marchait une heure tous les jours pour se rendre au travail. Il a donc invité l'équipe municipale à trouver une solution pour que ceux possédant un véhicule, comme lui, puissent aider les autres résidents à se déplacer. Et l'idée du transport à la demande est née.

### **Comment ça marche?**

Sur l'application Uber, on va à l'option Innisfil pour choisir parmi plusieurs destinations préétablies, comme la clinique ou la bibliothèque, contre un tarif forfaitaire de 4 à 6 \$, selon le cas. Comme le territoire est étendu, le trajet peut atteindre 30 km. Pour les autres destinations, nous subventionnons les courses à hauteur d'environ 7 \$. Soulignons que certaines municipalités dépensent dans les 33 \$ par trajet pour subventionner les déplacements en bus.



Innisfil a subventionné **90 000** courses Uber l'an passé. Pour certains trajets préétablis, les résidents paient entre 4 \$ et 6 \$.

### **Y a-t-il eu des résistances, de la grogne?**

Nous avons dû faire un travail de communication, et offrir le service aux résidents dépourvus d'ordinateur ou de cellulaire : ils peuvent appeler la mairie afin de réserver une course. Tout s'est bien passé. L'an dernier, on a réalisé environ 90 000 trajets, pour un taux d'approbation de 70 %. Peu de réseaux de transport peuvent en dire autant.

### **Les résidents peuvent même acquitter leurs impôts fonciers en bitcoins. Étonnant!**

Nous ne nous sommes pas réveillés un beau matin en disant : « Tiens, on va accepter les bitcoins! » C'est notre réputation de municipalité ouverte à l'innovation qui a fait que Coinberry, plateforme d'échange de cryptomonnaies, nous a soumis ce projet. Nous nous sommes demandé « Pourquoi pas? »

### **Quelqu'un a-t-il déjà payé en cryptomonnaie?**

Seul un résident saisonnier l'a fait jusqu'ici, et c'est passé comme une lettre à la poste. C'est un mode de paiement simple et fonctionnel. Les bitcoins sont convertis en dollars canadiens, puis la somme est virée à notre compte.

### **Avez-vous d'autres projets novateurs?**

Nous sommes au bord du lac Simcoe, ce qui attire les amateurs de pêche blanche. Le hic, c'est que le bruit des camions et remorques ainsi que l'encombrement des routes dérangent les riverains, qui s'en plaignent. Nous avons donc conclu une entente avec Rover Parking, plateforme de location de places de stationnement vides. Nous espérons que les résidents saisonniers, absents entre l'Action de grâce et mai, laisseront les pêcheurs se garer dans leurs allées, ce qui dégagera les routes.

### **Comment se réinventer et suivre les traces d'Innisfil?**

Nos employés trouvent moyen d'innover, sans craindre l'échec. Si une proposition tombe à plat, on l'abandonne sans tarder, pour rebondir vers autre chose. Ils se sentent libres d'explorer de nouvelles pistes, quitte à rebrousser chemin si les résultats laissent à désirer. Autre ingrédient : un conseil municipal qui n'a pas froid aux yeux, ouvert aux idées inédites.

### **Et le moral des habitants?**

Au beau fixe. Nous redoublons d'efforts pour accueillir à bras ouverts entreprises et entrepreneurs. Par ici, les bonnes idées! Et partout où je vais, au Canada comme aux États-Unis, on ne manque jamais de souligner la réussite d'Innisfil. ♦

EN CHIFFRES

# ENCHAÎNÉS AU BUREAU

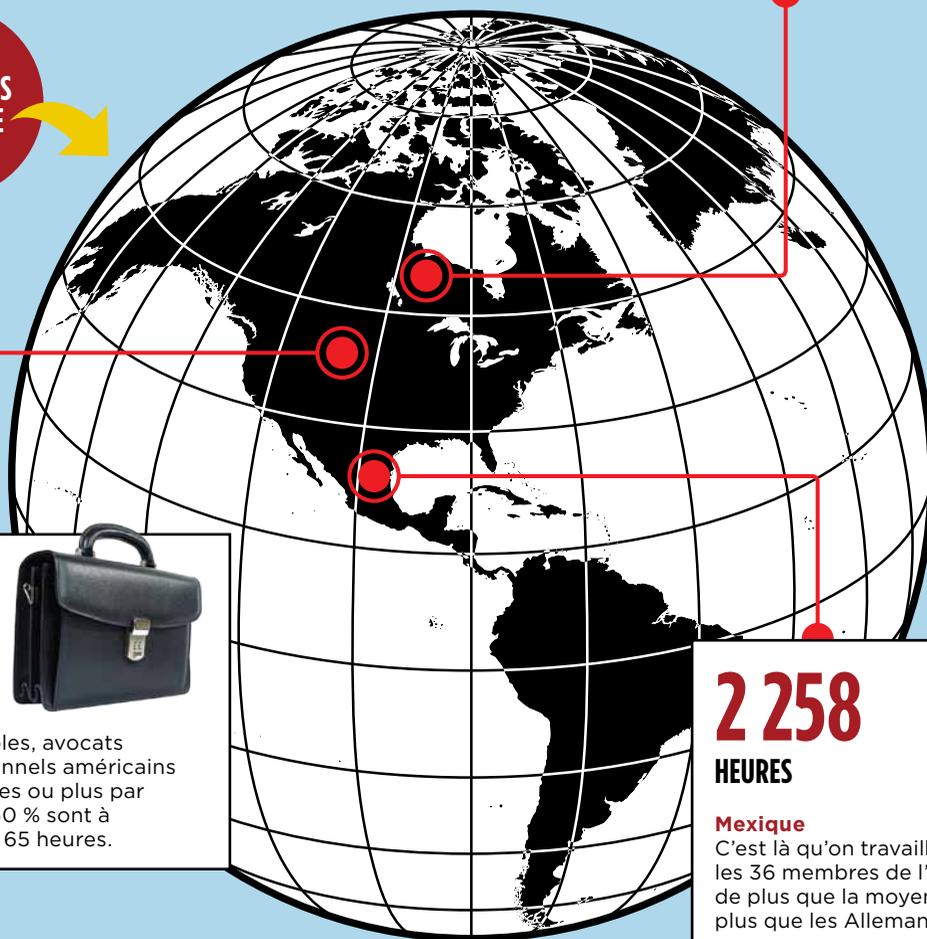
En avril, Jack Ma, fondateur d'Alibaba, géant chinois du commerce électronique, en a fait sourciller plus d'un en prônant douze heures de travail quotidien, six jours par semaine. « Ceux qui se contentent de huit heures n'ont pas leur place ici », a-t-il décrété. Sa sortie a attiré l'attention sur le déséquilibre qui sévit dans le secteur technologique chinois, mais le problème cause aussi des ravages ailleurs. — *Steve Brearton*



**1 695**  
HEURES

**Canada**  
31 % des Canadiens travaillent en dehors des heures de bureau; 41 % consultent leurs courriels en tout temps.

HEURES TRAVAILLÉES PAR ANNÉE (2018)



**1 780**  
HEURES

**États-Unis**  
94 % des comptables, avocats et autres professionnels américains travaillent 50 heures ou plus par semaine; près de 50 % sont à l'ouvrage pendant 65 heures.



**2 258**  
HEURES

**Mexique**  
C'est là qu'on travaille sans répit, parmi les 36 membres de l'OCDE : 512 heures de plus que la moyenne, 902 heures de plus que les Allemands.



## NOUVELLE ÈRE

Ces 100 dernières années, économistes et chefs d'entreprise se sont doctement prononcés sur la durée de la semaine de travail.

## 40 HEURES



« Tout travailleur a besoin de plus d'un jour par semaine pour se délasser. Cessons de considérer les loisirs comme du temps perdu ou un privilège réservé à l'élite. »  
— *Henry Ford, 1926*

## 15 HEURES



« [...] la quantité de travail qu'il sera encore nécessaire de faire, nous nous arrangerons pour que le plus grand nombre d'entre nous en ait sa part. Trois heures de travail chaque jour par roulement ou une semaine de quinze heures [...]. »  
— *John Maynard Keynes, économiste britannique, 1930*

# 1 474

## HEURES



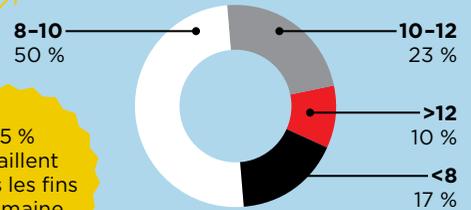
### Suède

Ramener la journée de travail d'un groupe d'infirmières de 8 à 6 heures (à plein salaire) a fait monter leur productivité et leur satisfaction. Le nombre de jours de maladie a reculé (-4,7 %), et le taux d'activité physique a grimpé (+24 %).

Nombre d'heures de travail par semaine à temps plein au Canada, hors agriculture

1900	62,6 heures
1929	49 heures
1960	40,7 heures
1990	38 heures
2018	36,6 heures

Nombre d'heures de travail par jour par les professionnels de la comptabilité et de la gouvernance, 2017



3,5 % travaillent toutes les fins de semaine.

# 2 200

## HEURES



### Chine

Des études indiquent que 1 600 travailleurs chinois meurent de stress quotidiennement. Un fléau appelé « *guo lao si* » : décès par surmenage.

# 1 710

## HEURES



### Japon

Les normes sociales y commandent de rester au bureau, travail à faire ou pas, jusqu'au départ du patron. En 2017, l'État s'est mis à offrir des primes aux employés pour qu'ils partent tôt le vendredi.

# 1 538

## HEURES



### Royaume-Uni

À Glasgow, Pursuit Marketing a instauré la semaine de 4 jours pour 120 employés en 2016 (sans baisse de salaire). L'efficacité s'est accrue de 30 %.

# 2 024

## HEURES



### Corée du Sud

L'année dernière, on y a plafonné la semaine de travail à 52 heures (68 heures auparavant) pour redresser le taux de natalité.

# 1 756

## HEURES



### Nouvelle-Zélande

En 2017, Perpetual Guardian, cabinet de planification successorale, est passé de 40 à 32 heures de travail hebdomadaire, aux mêmes salaires. Résultat : mobilisation renforcée, satisfaction accrue côté conciliation travail-vie personnelle, et allègement du stress.

# 30 HEURES



« Qui dit révolution de l'information et de la communication dit hausse de la production et contraction de la main-d'œuvre, d'où davantage de temps libre. Chômage ou loisirs, un choix s'impose. »  
— *Jeremy Rifkin, économiste américain, 1995*

# 72 HEURES



« Sans mises à pied, JD.com coulera. On sera expulsés du marché. Les fainéants ne sont pas mes frères. »  
— *Richard Liu, fondateur de JD.com, plateforme de commerce électronique chinoise, 2019*

## CRIMINALITÉ

# L'ÂGE DE L'INNOCENCE PREND FIN

Le Canada a trop longtemps fermé les yeux sur le blanchiment d'argent. Place à l'action.



JOSÉ R. HERNANDEZ

Ces derniers mois, le public a eu vent de la plaie qui s'abat sur le Canada : le blanchiment d'argent se répand. Les manchettes ont sonné l'alarme sur les liens entre l'argent sale venu d'ailleurs et la flambée des prix des maisons à Vancouver et à Toronto. D'où un appel au resserrement des lois et des mesures de surveillance, ainsi qu'à une intensification des poursuites, pour qu'on cesse de se jouer de notre système, mais aussi pour atténuer les effets néfastes du phénomène.

Pourquoi avoir tant tardé à s'indigner? Peut-être parce que les rouages du blanchiment sont complexes et ardues à comprendre. On parle ici d'intégrer en douce des actifs mal acquis, par le truchement de sociétés fictives aux structures alambiquées, en sachant tirer parti d'établissements financiers et des lois permissives de certains États pour cacher l'origine de billets à l'odeur sulfureuse.

Le blanchiment est l'affaire de criminels fûtés et puissants, rompus à l'art de faire transiter des fonds dans un dédale de réseaux mondiaux. Le secret de la réussite? Compartimenter ces réseaux tentaculaires pour que personne, hormis celui qui tire les ficelles, n'ait un portrait complet des opérations. Et soudoyer des complices, prêts à monnayer leur réputation et leur crédibilité, et à fermer les yeux sur les méfaits. Ces bandits à cravate comptent ainsi sur des banques de renom, qui servent de paravent, et sur des avocats et des comptables respectés. Et surtout, sur des pays prospères et stables, comme le Canada. La réputation des institutions et des professionnels mis en cause en pâtit. Reste que le marché immobilier canadien est une cible de choix pour les malfaiteurs, surtout dans nos métropoles cosmopolites, dynamiques, stables.

Les auteurs d'un récent rapport commandé par la Colombie-Britannique (*Combatting Money Laundering in BC Real Estate*) estiment que 46,7 G\$



## 46,7 G\$ ONT ÉTÉ BLANCHIS AU CANADA EN 2018. POURQUOI AVONS-NOUS MIS AUTANT DE TEMPS À NOUS INDIGNER?

ont retrouvé une odeur de sainteté dans notre économie en 2018 (dont environ 7,4 G\$ en C.-B., surtout via l'immobilier, à 72 %). Dans leur lettre d'introduction, ils soulignent que « le blanchiment d'argent est un enjeu auquel il faut s'attaquer d'urgence, dans la province et ailleurs. Il faudra des efforts concertés du fédéral et du provincial pour surmonter les obstacles sur lesquels butent les autorités réglementaires et judiciaires. Les pratiques exemplaires observées ailleurs dans le monde devraient servir de modèles ».

Le Canada avait jusqu'ici dormi au gaz, mais Ottawa et Victoria, particulièrement, ont adopté de nouveaux règlements et lois en vue de donner



du mordant aux outils nécessaires pour s'atteler au problème. Le dernier budget fédéral prévoit des millions pour lutter contre la gangrène, mais il faudra se concerter, financer les interventions, et faire montre d'une volonté réelle d'instituer des changements.

Les entreprises et les deux ordres de gouvernement ont besoin d'un cadre solide, s'appuyant sur de multiples parties prenantes, pour prévenir et détecter le blanchiment d'argent ainsi que pour donner suite aux dénonciations. L'efficacité d'un tel cadre tiendrait à plusieurs actions. Voici les principales : 1. Prévoir un mécanisme sécuritaire pour que les lanceurs d'alerte signalent les cas douteux sans crainte de représailles; 2. Définir des mesures incitatives pour que les décideurs, en entreprise, instaurent des programmes de conformité rigoureux; 3. Proposer aux entreprises des méthodes de signalement des incidents aux autorités (outre les obligations légales de signalement d'activités suspectes) tout en établissant des mécanismes

**Pour lutter contre le blanchiment, le GAFI préconise une approche axée sur les risques :**

**1**

Établir une liste non exhaustive de services que les professionnels à risque fournissent, qui fasse état de leur vulnérabilité devant le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme

**2**

Souligner l'importance des principes d'acceptation des clients et des missions, selon les scénarios à haut risque (cas d'un personnage politique)

**3**

Rappeler que le professionnel doit vérifier l'exactitude de l'information fournie par les clients (propriété effective des actifs)

**4**

Insister sur la nécessité d'un regard critique sur les activités des clients – et sur l'obligation de signaler toute manœuvre suspecte

efficaces afin de résoudre les cas en question; 4. Créer des registres, notamment un registre de personnes morales, qui donneraient des indications sur l'identité des véritables propriétaires d'actifs canadiens. Les nouvelles lois fédérale et britanno-colombienne rendent ce virage possible, mais tout registre national des bénéficiaires effectifs (les véritables propriétaires) exigera l'adoption d'une loi dans chaque province; 5. Promouvoir une culture de la probité, où l'on vise une gestion saine, axée sur la durabilité, où sera dénoncée toute conduite immorale. En bref, nos leaders doivent redoubler de vigilance pour déterminer avec qui ils entretiennent des relations d'affaires, bien connaître la structure en cause, comprendre d'où viennent les fonds, et prendre à cœur leurs devoirs, au lieu de s'en tenir à une attitude légaliste.

À l'étranger, des pressions notables ont été exercées pour muscler les outils de lutte contre le blanchiment d'argent. Notre pays s'en inspire. En février, le Groupe d'action financière (GAFI), un organisme normalisateur intergouvernemental chargé de contrer le blanchiment d'argent, a proposé des lignes directrices pour aider les États, les autorités et les professionnels comme les comptables et les avocats à adopter une approche axée sur les risques.

Au terme d'une récente consultation publique, le GAFI va refondre son rapport de 2008, dont la nouvelle mouture devrait être approuvée cette année. Ses lignes directrices visent à aider le secteur privé et les autorités à décoder les rouages des crimes financiers, entre autres dans la mouvance des visées terroristes, et à sévir en conséquence. Les CPA du Canada peuvent assurément être ici des acteurs clés : à eux de redoubler de prudence, d'adopter l'approche axée sur les risques, de respecter leur code de déontologie, et de faire preuve de jugement.

Avec une délégation canadienne, j'ai récemment pris part au forum consultatif sur le secteur privé tenu par le GAFI, à Vienne, sous l'égide de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime. Ce fut l'occasion de s'adresser directement à des intéressés du secteur privé pour aborder la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. L'un des enjeux discutés? L'importance de la lutte contre le blanchiment dans un contexte élargi de combat contre la corruption des pouvoirs publics. Un thème qui ne laisse personne indifférent : dans l'un des cas les moins glorieux, les autorités suisses ont épinglé et poursuivi un cadre canadien pour avoir blanchi de l'argent censément souillé par des magouilles en Libye.

Certains des outils prometteurs sont ceux qui aident à déterminer qui sont les véritables propriétaires d'actifs tels que des immeubles. On pense aux registres qui permettraient de savoir qui possède un actif, pour avoir une idée de l'identité des clients et des partenaires probables, afin de décaler les risques.

De tels outils, gage de transparence, pourraient changer la donne. Toutefois, à eux seuls, ils ne suffiront pas à déjouer les manigances de criminels fûtés et pleins aux as. Des poursuites dignes de ce nom, tant pour les particuliers que pour les entreprises, s'imposent. On enverra un signal clair aux complices en puissance des blanchisseurs d'argent (banquiers, avocats et notaires, comptables) : leur aveuglement volontaire les détruira. Les CPA, particulièrement, ne doivent pas tomber dans le panneau. Il leur faut exercer une diligence raisonnable, comprendre qui est le véritable propriétaire d'une entreprise, respecter les principes de la profession (notamment le code de déontologie, en cas de non-conformité aux lois et aux règlements), se conformer aux lois. Le gouvernement fédéral s'affaire d'ailleurs à refondre le *Code criminel* pour y ajouter des exigences sur l'insouciance à l'égard du recyclage des produits de la criminalité. Impossible de plaider l'ignorance.

Chez nous, la lutte contre le blanchiment d'argent et autres affaires douteuses n'en est qu'à ses balbutiements. Les contrecoups sociaux, économiques et politiques de pareille criminalité financière sont bien réels, et le public en prend conscience. C'est un réveil brutal pour un pays qui se pensait irréprochable et qui voyait ses institutions comme des parangons d'intégrité. L'ère de l'innocence prend fin. La réflexion critique qui la suivra, laborieuse, sera notre meilleur espoir pour une stabilité et une prospérité continues, dans un contexte de mondialisation. ♦

*José R. Hernandez, CPA, CA, Ph. D., chef de la direction d'Ortus Strategies, a publié Broken Business: Seven Steps to Reform Good Companies Gone Bad. Il représente CPA Canada au Comité consultatif sur le blanchiment d'argent et le financement des activités terroristes, du ministère fédéral des Finances.*

Les dispositions sur la non-conformité placent les comptables exerçant au Québec dans une situation délicate quand vient le temps de dénoncer une fraude ou du blanchiment d'argent. Pour en savoir plus, relisez l'entrevue accordée à *Pivot* par Geneviève Mottard, CPA, CA, présidente et chef de la direction de l'Ordre des CPA du Québec, et présidente du Comité sur la confiance du public de CPA Canada.

AU BUREAU

## L'ART ET LA MANIÈRE

Les compétences générales sont indispensables pour garder ses clients heureux. Pourquoi les CPA ne sont-ils pas meilleurs?



ADRIENNE TANNER

La fatidique période des impôts apporte son lot de stress. Il n'y a rien de complexe dans nos déclarations, mais mon conjoint et moi, retardataires invétérés, avons une fâcheuse tendance à attendre la onzième heure avant d'appeler notre comptable à la rescousse. Et j'étais

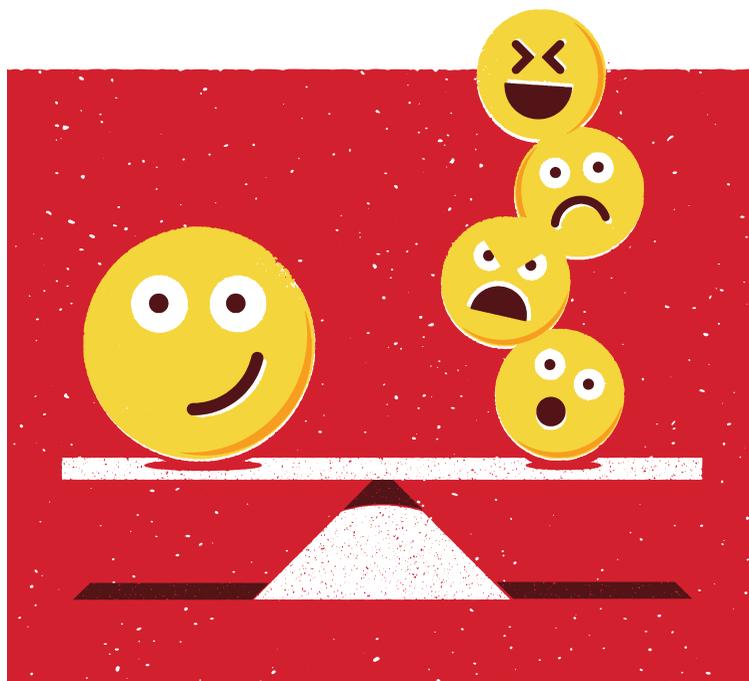
encore plus nerveuse cette année. Pourquoi? En 2018, à la date butoir, j'avais cliqué au mauvais endroit et versé un acompte provisionnel au lieu de régler le solde dû. Impossible de revenir en arrière. La seule solution : payer de nouveau. Contrite, j'allais devoir avouer mon erreur à notre CPA, dans l'espoir qu'il puisse la corriger.

Ce qu'il a fait avec tact. Sans condescendance, il m'a dit pouvoir appliquer le trop-perçu au solde de cette année. Puis, il a enchaîné sur d'autres sujets et a donné à mon conjoint des conseils avisés : « Avez-vous pensé à constituer une société par actions pour alléger votre fardeau fiscal? » Calme, posé, il ne donnait nullement l'impression de crouler sous une montagne de déclarations de dernière minute.

Sa prévenance, son empathie et son sang-froid témoignaient de son intelligence émotionnelle (IE), notion évoquée pour la première fois en 1990 par les professeurs américains Peter Salovey et John Mayer. Celui qui fait preuve d'IE exprime ses pensées ainsi que ses émotions et les modère tout comme ses comportements; il s'appuie sur ses sentiments pour se motiver afin d'atteindre certains buts.

Au départ, la primauté de l'IE a été sous-estimée dans les disciplines techniques axées sur les chiffres, comme la comptabilité. Peggy Coady, FCPA, professeure agrégée en comptabilité à l'Université Memorial de Terre-Neuve-et-Labrador, se souvient des cours en tout genre offerts dans les années 90, quand elle évoluait chez Deloitte. « Je n'ai pas le souvenir d'avoir entendu parler d'intelligence émotionnelle; mais aujourd'hui, les grands cabinets proposent aux directeurs des formations sur le sujet. »

Même si l'avenir passe par l'intelligence artificielle et l'analyse de données, entre autres innovations,



## LONGTEMPS SOUS-ESTIMÉE, L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE EST À PRÉSENT ENSEIGNÉE DANS CERTAINS GRANDS CABINETS.

les entreprises n'oublient pas l'IE, perçue comme un outil indispensable pour diriger des équipes et déterminer les orientations stratégiques de grandes organisations. Et les employeurs déplorent certaines insuffisances chez les récents diplômés en gestion. Selon un sondage de 2018 du Conseil canadien des affaires, 95 % des employeurs du secteur privé estiment que les recrues, fortes d'un solide bagage technique, manquent parfois d'entregent, à l'heure où l'esprit d'équipe doit primer.

De fait, le travail d'équipe est omniprésent de nos jours, souligne Tashia Batstone, vice-présidente principale, Relations externes et expansion des activités, à CPA Canada. « Bien travailler en groupe, c'est savoir comprendre les différents points de vue, prendre conscience de ses propos, de leurs effets sur autrui. »

Selon une étude de 2007 sur la profession comptable dans les provinces de l'Atlantique, les nouveaux diplômés admettent qu'ils ont des lacunes : ils voudraient être bien outillés du côté des compétences générales. L'étude, cosignée par Mme Coady, montre que diplômés et employeurs souhaiteraient que les programmes universitaires ménagent une place au service à la clientèle, pour mieux répondre aux besoins des clients, en amont, et abordent la com-

95 % des employeurs du secteur privé trouvent que leurs recrues **MANQUENT D'ENTREAGENT.**

munication orale et écrite, clé d'une interaction réussie. À en croire les répondants, la formation en service client brille par son absence dans le cursus universitaire.

Un résultat qui cadre avec le constat de Mme Coady. « Je me plaisais chez Deloitte, mais, craintive, j'ai préféré m'esquiver quand j'ai dû commencer à trouver des clients. J'aurais sans doute gardé mon calme si on m'avait inculqué à l'université les rudiments de la prospection de clientèle. »

D'accord. Mais le tact, vu comme un don, s'enseigne-t-il? Mme Coady juge qu'il est trop tôt pour se prononcer. Les écoles de gestion, qui trouvent l'enseignement de l'IE épineux, peinent à en évaluer les résultats, selon un rapport de 2018 du Conference Board du Canada intitulé *Are Canada's Business Schools Teaching Social and Emotional Skills?* Invités à s'inscrire à des ateliers où ils feront des jeux de rôles, les étudiants seront appelés à décoder le langage corporel pour se mettre au diapason du client. Mais l'empathie s'acquiert difficilement. Il n'en reste pas moins que la mise au programme de ces sujets à l'université sensibilise les intéressés aux enjeux.

« La Grille de compétences des CPA rassemble des compétences habilitantes (comportement professionnel, communication, leadership, travail en équipe), ajoute Mme Batstone. Nous la revoyons régulièrement afin de munir les nouveaux CPA du bagage technique et habilitant voulu pour être des professionnels hors pair. » La Grille de 2019, qui sortira sous peu, s'enrichira de nouvelles compétences jugées essentielles par les employeurs : innovation, résilience et agilité. Des qualités incontournables pour prendre le virage dans un contexte mouvant. « Toutes ces nouvelles compétences s'appuient sur l'IE », précise Mme Batstone.

Selon le rapport du Conference Board, les écoles de gestion doivent aller au-delà de l'enseignement technique pour former des étudiants prêts à affronter les difficultés d'ordre social et émotionnel qui surgiront demain : « Compte tenu du rythme accéléré des changements, l'IE est plus nécessaire que jamais », souligne Mme Batstone.

IE et succès sont indissociables, tant pour les cadres supérieurs, qui dirigent des équipes complexes, que pour les CPA qui aident les contribuables maladroits – suivez mon regard – à rajuster le tir. Grâce à son IE, mon comptable a su m'apaiser. Même submergé de travail, il a su oublier son propre stress. Son empathie et son calme lui ont assuré ma loyauté. ♦

*Journaliste pigiste, Adrienne Tanner a été rédactrice en chef adjointe du Vancouver Sun. Elle écrit régulièrement pour le Globe and Mail et Maclean's.*

# Aux Finances, une équipe tournée vers l'avenir

*Chez Keurig Dr Pepper Canada, les CPA ont troqué leur mandat traditionnel de suivi des opérations transactionnelles contre une démarche autrement plus dynamique.*

*Pleins feux sur l'expansion. Et sur le recrutement.*



L'équipe Finances :  
« On vise la création de valeur. »

**A** son arrivée chez Keurig Canada Inc. en 2014, Guillaume Gratton a constaté que l'organisation avait gardé tout le dynamisme d'une jeune entreprise, voire d'une entreprise en démarrage. Filiale de Keurig Green Mountain Inc., cette société en pleine expansion avait déjà pris de l'envergure, mais évoluait dans un nouveau créneau. « Les machines à café une tasse à la fois pour la maison n'existaient que depuis 10 ans, souligne le CPA. On sortait des sentiers battus. »

Quatre ans plus tard, en juillet 2018, la fusion de Keurig Green Mountain avec Dr Pepper Snapple Group donnait naissance à un colosse dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à plus de 11 G\$ US. Ses entités canadiennes, Keurig Canada et Canada Dry Mott's, sont maintenant regroupées sous le nom Keurig Dr Pepper Canada. Forte de ses quelque 1 600 salariés, notamment à Montréal et à Mississauga, l'entreprise a uni ses forces pour veiller à la croissance de marques emblématiques comme

Mott's Clamato, Canada Dry et Van Houtte. M. Gratton – qui a commencé chez Deloitte pour ensuite choisir les médias, puis le secteur alimentaire, avant de se joindre à Keurig – a quitté Montréal pour occuper à Boston son poste actuel de vice-président, Planification et analyse financières, où il met à profit l'expérience qu'il a acquise pendant son passage au sein de la filiale canadienne.

Appuyé par son équipe, il a entraîné une transformation en profondeur de la fonction Finances canadienne

en troquant le mandat traditionnel de suivi des opérations transactionnelles contre une démarche beaucoup plus proactive axée sur la croissance. Aujourd'hui, l'équipe des Finances collabore étroitement avec d'autres services pour assurer la planification et le déploiement de la stratégie organisationnelle, et pour orienter les activités. « On vise la création de valeur », explique M. Gratton.

Dans la foulée du travail entamé par sa prédécesseure, il s'est appliqué – de concert avec les membres de son équipe – à transformer les tâches confiées aux Finances. Il a redéfini de fond en comble le rôle des CPA, au sein des Finances, mais aussi dans l'ensemble de l'entreprise. Comme dans d'autres organisations qui ont opté pour de telles refontes, M. Gratton a fait valoir auprès de ses collègues de la haute direction que les CPA peuvent accroître encore davantage le rendement d'une entreprise en forte croissance.

Comme étape clé, pour préparer la transition, il a encouragé les membres de son équipe à réexaminer leurs rapports avec d'autres fonctions. « Au-delà des opérations financières et des PCGR, nous avons tourné notre attention vers les données et leur analyse. »

Par exemple, le groupe de M. Gratton a amorcé une collaboration avec les équipes des ventes, du marketing et de la stratégie commerciale pour passer en revue – et optimiser – les dépenses promotionnelles engagées chez les divers détaillants au Canada. Grâce aux outils d'analyse de données, les Finances ont évalué le rendement de promotions antérieures afin d'établir des résultats pro forma. Le but? Indiquer comment maximiser le rendement des investissements consacrés à un compte en particulier, tout en préservant les relations avec les autres clients.

Une telle analyse financière prospective « nous oblige à trouver de nouvelles idées [pour accroître les revenus], et non simplement à reproduire les initiatives passées. Il faut devenir des partenaires d'affaires et faire preuve d'ouverture et de transparence dans la communication des données ».

Autre élément fondamental du virage culturel : démystifier l'information

financière de sorte qu'elle puisse alimenter la stratégie d'affaires.

« Sans accès à nos données, explique M. Gratton, nos collègues ont du mal à faire le point. Comment savoir s'ils sont sur la bonne voie? Nous avons clarifié l'information, et communiqué les perspectives à tous nos partenaires internes. »

M. Gratton a aussi voulu repenser le recrutement et la fidélisation aux Finances, dans un contexte où l'on s'arrache les candidats doués. Il avait en tête un profil particulier : des recrues qui maîtrisent les nouveaux outils d'analyse et savent démontrer la pertinence des données financières historiques pour la stratégie de croissance d'une entreprise. Il voulait également embaucher de nouveaux CPA ayant un esprit entrepreneurial et une volonté de faire les choses différemment. « Pour moi, le candidat idéal a le sens des affaires et il agit comme s'il dirigeait sa propre entreprise. Je cherche des gens qui peuvent repérer les risques, mais aussi remettre



Guillaume Gratton

## « Le candidat idéal sait repérer les risques, mais aussi remettre en cause le statu quo et les idées conventionnelles. »

en cause le statu quo et les idées conventionnelles. »

Dans cet ordre d'idées, en 2015, Keurig s'est résolument plongée dans la formation en amélioration continue en misant notamment sur la certification Ceinture verte Lean Six Sigma. Après la mise en œuvre du programme aux Finances, où travaillent une centaine de personnes à Montréal, on comptait une vingtaine d'employés certifiés en amélioration continue, et par conséquent, une masse critique d'intervenants à l'affût de nouvelles manières d'exploiter les données financières pour stimuler la croissance et la rentabilité. On ne s'étonnera donc pas d'apprendre que Keurig figure au palmarès des 100 meilleurs employeurs du Canada pour 2018 et 2019.

La transformation a porté ses fruits. Concrètement, d'autres services (stratégie commerciale, chaîne d'approvisionnement, RH) ont commencé à recruter les membres de l'équipe des Finances. C'est bien la preuve que les CPA savent analyser et créer de la valeur. De fait, les liens se resserrent entre les Finances et les principales unités opérationnelles. « Le titre de CPA ouvre la porte à d'autres fonctions au sein de l'entreprise », conclut M. Gratton.

# PLAIDER POUR LE CHANGEMENT

**Après avoir travaillé pendant 26 ans chez KPMG, Beth Wilson a pris la direction de Dentons Canada. Comment cette CPA en fera-t-elle le cabinet d'avocats de demain?**

PAR LUC RINALDI

PHOTOS DE LUIS MORA





**L**e couperet est tombé par un matin ensoleillé de l'été 2016, le jour où Beth Wilson a appris que le poste de ses rêves lui avait échappé. Un coup de fil au bureau, chez KPMG, au centre-ville de Toronto. Triste nouvelle : non, elle ne serait pas nommée chef de la direction du cabinet.

Après des mois de travail acharné pour postuler, sans compter le quart de siècle

passé à gravir les échelons, Mme Wilson était anéantie. Ce soir-là, elle a même pleuré dans les bras de son grand fils de 18 ans. Que faire? S'en tenir au titre de celle qui avait failli devenir la première femme chef de la direction d'un des Quatre Grands? Pas question. Sans autre possibilité d'avancement, elle a décidé de plier bagage. « Je savais qu'une autre aventure m'attendait. »

Au début, Mme Wilson se voyait à la direction d'une banque, d'un organisme de bienfaisance, d'une grande société. « Un cabinet d'avocats? L'idée ne m'a même pas effleurée. » Mais voilà que Dentons, le plus grand cabinet d'avocats du monde, cherchait un nouveau chef de la direction pour le Canada. Et elle satisfaisait à tous les critères. Il était même indiqué qu'une expérience en droit n'avait rien d'obligatoire. « La description des fonctions correspondait point par point à mon bagage. Un poste sur mesure. »

Dentons étant du même avis, Mme Wilson, 50 ans, a été nommée chef de la direction en juillet 2017. Du jamais vu au Canada. « Une CPA à la tête d'un cabinet d'avocats, ce n'est pas la norme », précise sa collègue de longue date, Mary Lou Maher, FCPA, associée directrice canadienne, Qualité et gestion des risques, chez KPMG. « Pour relever le défi, Beth a redoublé d'audace. »

Dentons n'est pas n'importe quel acteur. Établi en 2013 par la fusion de trois grands cabinets multinationaux, il en a englouti d'autres depuis, à vive allure : 10 000 avocats, 175 bureaux aux quatre coins de la planète, le poids lourd n'a pas fini de prendre de l'envergure. « Aucune limite logique ne s'impose, c'est notre stratégie qui nous guidera », déclarait au *Wall Street Journal* le chef de la direction mondiale, Elliott Portnoy, en 2015. Dentons, qui livre une concurrence acharnée aux autres cabinets d'avocats, entend aussi marcher sur les platebandes des Quatre Grands.

« À l'échelle mondiale, les géants de la comptabilité sont de grands adversaires », explique le président du conseil d'administration de Dentons

Canada, Rick Scott, qui collabore étroitement avec Mme Wilson. « Ils multiplient les incursions sur le territoire juridique. » Comme Dentons, ils absorbent des cabinets d'avocats sur tous les continents, ajoutant aux services classiques les spécialités juridiques : droit fiscal, mais aussi droit de l'immigration, fusions et acquisitions, et tutti quanti. Les branches juridiques des Quatre Grands emploient aujourd'hui près de 9 000 avocats, présents dans davantage de pays que les 10 principaux cabinets d'avocats réunis. Selon Thomson Reuters, environ 22 % des cabinets d'avocats disent avoir perdu des clients au profit des Quatre Grands en 2018. Or, le chiffre d'affaires mondial dans les services juridiques s'établit à quelque 600 G\$ US.

Pour les membres du Barreau, Deloitte, EY, KPMG et PwC commencent à représenter les Quatre Cavaliers de l'Apocalypse : des ennemis d'une redoutable envergure, aux coffres bien garnis, rompus aux innovations technologiques, dotés d'un nouvel arsenal de services juridiques. Les clients donnent le ton : pourquoi chercher midi à 14 heures et s'adresser à des avocats quand une organisation mondiale (à qui on fait

## UNE CPA À LA TÊTE D'UN CABINET D'AVOCATS, CE N'EST PAS LA NORME. POUR RELEVER LE DÉFI, BETH WILSON A REDOUBLÉ D'AUDACE.

déjà confiance) propose des prestations clés en main? « C'est l'idée d'un guichet unique, fait valoir Mme Wilson. Ne sous-estimons pas la force des Quatre Grands, qui s'ajoutent aux avocats qui nous talonnent. »

Dentons a tous les atouts dans son jeu pour leur tenir tête. Le cabinet offre les mêmes avantages qu'eux : marque réputée, réseau mondial, ensemble de services élargis. Surtout, en la personne de Mme Wilson, Dentons a trouvé une arme secrète : une FCPA chevronnée, qui comprend l'approche de l'adversaire. Elle a passé 26 ans dans le milieu comptable. « Inspirons-nous des tactiques que déploient les CPA », dit M. Scott. Pour leur damer le pion.

**A**vant de partir braver les Quatre Grands, Mme Wilson a d'abord dû dompter son nouveau téléphone. Ce sont les éléments les plus banals qui l'ont freinée le premier jour : un système de téléphonie inconnu, une nouvelle adjointe, une imprimante récalcitrante. Comme elle avait travaillé toute sa vie chez KPMG, tant de choses la déroutaient. « J'ai eu l'impression de recommencer à zéro. » Ce soir-là, elle a même dit à son mari qu'elle avait sans doute mérité la médaille de l'inefficacité.

Ces ennuis ont aggravé une peur plus profonde, qui la tenaillait : les associés et les employés l'accepteraient-ils comme une des leurs? « Choisir le chef hors du cercle des associés était inattendu. Recruter à l'extérieur du cabinet, d'autant plus. Que dire alors du choix d'une autre profession? »

À l'adolescence, Mme Wilson ne s'était jamais imaginée portant la toge. Mais elle ne pensait pas à la comptabilité non plus. Au secondaire, dans les années 1980, la jeune fille d'Ajax, à l'est de Toronto, rêvait de devenir dentiste. Cependant, après sa journée d'observation dans une clinique, elle avait changé d'idée, dit-elle en riant.

Le conseiller d'orientation lui avait suggéré d'envisager la comptabilité; excellente oratrice, membre du conseil étudiant et douée pour les chiffres, elle avait l'étoffe d'une chef d'entreprise. Elle a suivi ses conseils et s'est inscrite en commerce à l'Université de Toronto.

Après sa troisième année d'études, Mme Wilson

a travaillé tout l'été chez KPMG à Scarborough. « J'ai adoré l'ambiance et les dossiers. » L'année suivante, son diplôme en poche, elle entrait à temps plein au bureau de Richmond Hill. « Je n'ai pas passé d'entrevue ailleurs. »

C'est à la même époque qu'elle a épousé Brent Wilson, spécialiste technique à Canon, et qu'elle a commencé à étudier pour l'EFU. Sous une bannière « Vise l'or » accrochée au-dessus de son bureau, elle a passé de longues soirées à rédiger des simulations de l'EFU, penchée sur un épais cahier d'étude. Mais l'épreuve ne s'est pas déroulée comme elle l'avait imaginé. « Le premier jour, je suis rentrée chez moi convaincue d'avoir échoué. »

Mme Wilson se disait qu'elle avait mieux réussi la suite de l'épreuve, mais a été étonnée d'apprendre qu'elle s'était hissée au Tableau d'honneur. Le jour de la cérémonie de remise des prix, le couple devait prendre possession de sa nouvelle maison à Ajax; le conjoint de Mme Wilson l'attendait donc dans le hall. « Moi qui pensais monter au bureau pour y rencontrer quelques collègues! », se rappelle Mme Wilson. C'est plutôt un déjeuner-gala qu'on lui avait préparé. On lui réservait une excellente nouvelle : elle avait gagné la médaille d'or! Estomaquée – et ravie d'être première au pays –, elle a pris son courage à deux mains et a demandé à un de ses patrons : « Mon mari m'attend en bas; est-ce que je pourrais aller le chercher? »

La médaille d'or a vite attiré l'attention des hauts gradés du centre-ville de Toronto. « On



►  
Beth Wilson  
(au centre) avec  
son mari, Brent  
(à l'extrême  
gauche), lors du  
cyclo-défi  
Ride to Conquer  
Cancer en 2015



◀ Beth Wilson au bureau canadien de Dentons, dans le quartier des affaires de Toronto

s'est mis à s'interroger : « Qui est cette Beth Wilson, cachée dans un bureau de banlieue? » »

On l'a donc invitée à passer deux années au centre-ville de Toronto, au Service de la pratique professionnelle, l'équivalent d'une équipe d'intervention spéciale. Son rôle : creuser les questions obscures, comme l'interprétation des nouvelles normes relatives aux impôts sur les bénéficiaires. Ses collègues comptaient des dizaines d'années d'expérience de plus qu'elle; intimidée au début, la jeune femme a rapidement découvert de patients mentors. « Deux années en or. J'ai vu autre chose que l'univers des PME. »

En 2000, après neuf années chez KPMG et devenue associée en audit, Mme Wilson s'est spécialisée en électronique, en informatique et en télécommunications. « Elle a été nommée associée plus vite que la moyenne, ce qui n'est pas étonnant, explique Mme Maher. Elle en fait davantage en huit heures que le commun des mortels, tout en trouvant le temps de prodiguer maints conseils. »

Une réputation qui a amené le chef de la direction de KPMG Canada, Bill MacKinnon, à lui confier la direction des ressources humaines. Un an après, il lui a confié qu'elle travaillait bien, mais qu'il s'attendait à mieux que bien : « Qu'allez-vous bâtir et laisser derrière vous? »

Mme Wilson a redoublé d'efforts pour imprimer un nouvel élan au cabinet. Elle a dirigé les RH pour plus de 5 000 employés, puis les bureaux régionaux (« tout sauf les gros dossiers »,

plaisante-t-elle). On lui a ensuite confié la direction du bureau de Toronto, où, avec Mme Maher, elle a établi et mis à exécution un plan quinquennal pour accroître la clientèle en audit. L'approche reposait sur des équipes multidisciplinaires en audit, en fiscalité et en services-conseils. Leur collaboration devait dégager des synergies, afin d'amener de nouveaux mandats et de mettre les clients à l'abri des maraudeurs.

Selon ses collègues, en réunion, Mme Wilson était souvent vue comme une intelligence remarquable. Et elle était en général la seule femme : la deuxième, après Mme Maher, à siéger au comité de direction. « Un tel parcours façonne notre idée de l'inclusion, précise-t-elle. J'ai vu la dynamique autour d'une table changer, en présence d'interlocuteurs aux horizons variés. »

D'emblée, Mme Wilson était convaincue que KPMG pouvait en faire davantage pour les mères. Son conjoint, devenu père au foyer, s'était occupé de leurs deux fils, à présent de jeunes adultes, pendant qu'elle continuait à travailler. L'arrangement n'avait rien d'inhabituel pour Mme Wilson : son père, enseignant, avait fait la même chose tandis que sa mère, professeure elle aussi, poursuivait son travail. Mme Wilson a créé un guide sur la maternité qui renseignait les femmes enceintes et les nouvelles mamans sur leurs options chez KPMG, pour les aiguiller vers les personnes-ressources voulues. « Le chemin de l'inclusion est semé d'embûches à déjouer », précise-t-elle.

Mary Lou Maher est bien placée pour le savoir. Ayant décidé de parler au travail de son homosexualité, elle a invité ses collègues à participer à une campagne d'affiches où seraient présentés des gais et des lesbiennes en compagnie de leurs alliés, présents à leurs côtés, en toute amitié. « Beth a tout de suite levé le doigt pour s'inscrire », souligne Mme Maher.

Au cours de ses sept dernières années chez KPMG, Mme Wilson s'est chargée du leadership dans la collectivité, question auparavant laissée à l'arrière-plan. Le chef de la direction, Bill Thomas, savait qu'il pouvait lui confier la tâche d'en faire un pilier du cabinet. Mme Wilson a intégré l'engagement dans le milieu – collectes de fonds, bénévolat, travail sur le terrain – dans les évaluations du rendement et les critères d'avancement des associés. « Imaginez ce que peuvent accomplir, à l'échelle du pays, 5 000 passionnés qui s'engagent dans leur collectivité! », lance Beth Wilson.

Mme Wilson était la candidate tout indiquée. Elle faisait du bénévolat pour la profession, dans le domaine des examens et de la formation; elle avait siégé au conseil d'administration de la Chambre de commerce régionale de Toronto, et elle conseillait des organisations comme le Centre des sciences de l'Ontario. Elle apportait aussi

leadership. J'ai compris pourquoi mes collègues, et le chef de la direction, me voyaient au sommet. »

Ainsi, en 2016, quand KPMG a cherché un nouveau leader, Mme Wilson a posé sa candidature. On l'a scrutée sans merci : décisions, style de leadership, tenues vestimentaires... Le comité d'embauche l'a trouvée tout à la fois trop douce, trop autoritaire et trop ambitieuse. Certains remettaient en question son authenticité, critiquant son calme inébranlable. « Étais-je trop soignée? Trop parfaite? On en a délibéré! Je me suis demandé si on avait reproché à un homme d'être un orateur trop convaincant. Ma situation m'a rappelé celle de Hillary Clinton. »

Mme Wilson avait tout en main pour défoncer le plafond de verre, mais il n'a pas cédé. « Je n'irai pas jusqu'à dire qu'on m'a écartée parce que j'étais une femme, même si je demeure convaincue que les organisations peinent à s'adapter à notre style de leadership », dit-elle dans *The Collective Wisdom of High-Performing Women*. Le jour de son départ, elle a écrit à certaines collègues : « Je suis sûre que KPMG a dans son équipe une future chef de la direction. Et si je pars, c'est parce que je veux continuer à avancer. »

**A** Dentons, Mme Wilson s'est attelée à la tâche. Les premiers jours, elle a envoyé un sondage à tous et a commencé sa tournée de repérage, pour rencontrer associés, salariés et clients, afin de dresser un état des lieux : atouts, lacunes, choses à changer.

Le groupe Dentons connaît une croissance accélérée. Superpuissance juridique depuis sa fusion de 2015 avec le géant chinois Dacheng, il s'attaque aux marchés émergents, en Afrique et en Amérique latine. Véritable colosse, Dentons redéfinit les règles du jeu. La direction parie sur la technologie, la réinvention et l'expansion. Au Canada, c'est à Mme Wilson de concrétiser ces idéaux. « Je suis à même de mettre en œuvre des stratégies avec méthode, grâce à mon arsenal de compétences comme CPA. »

Mme Wilson a commencé par examiner de fond en comble les finances de Dentons. Elle a renforcé l'information de gestion interne et étoffé les communications, et a dressé un plan stratégique sur cinq ans. Dès la première année, le cabinet avait dépassé ses cibles financières.

Elle s'est aussi inspirée de son expérience aux RH pour accorder la priorité absolue au personnel. M. Scott explique qu'elle laisse chacun faire ses preuves : on lui a donné sa chance chez KPMG, elle rend la pareille à la génération montante, celle des trentenaires nomades, doués mais volages. Et M. Scott d'ajouter : « Dentons, qui offre des services professionnels, entend prendre les moyens

# « J'AI COMPRIS POURQUOI MES COLLÈGUES, ET LE CHEF DE LA DIRECTION, ME VOYAIENT AU SOMMET. »

son appui à des causes comme le cyclo-défi Ride to Conquer Cancer (elle y a participé neuf fois et en a été la première femme présidente) et la collecte de fonds United Way (elle dirige la campagne torontoise de 2019). Des efforts soulignés par des prix, qui l'ont amenée à se hisser au rang des femmes influentes du Canada. Dans le recueil de témoignages intitulé *The Collective Wisdom of High-Performing Women*, Mme Wilson est citée : « J'ai multiplié les apprentissages et aiguisé mon

de fidéliser ses effectifs de talent, question d'éviter les départs imprévus. »

Mme Wilson a donc créé le poste de directrice des talents, confié à une associée en droit du travail de Vancouver, Jillian Frank. Pendant la tournée de Mme Wilson, certains employés avaient souligné qu'un flou entourait le cheminement à suivre pour devenir associé. Et ils n'étaient pas convaincus d'être prêts à s'engager dans cette voie. Mme Frank a entre autres élaboré un guide sur les parcours professionnels possibles, une ressource semblable au guide pour les mères qu'avait conçu Mme Wilson. On y illustre une structure en alvéoles : la ruche s'est substituée à l'échelle, car il y a différentes manières d'avancer. S'il est bien accueilli au Canada, Dentons pourrait faire circuler cet outil ailleurs.

Mme Wilson encourage les employées à participer à des activités comme les soirées de SheEO, organisation vouée au leadership des femmes qui finance des projets en ce sens. Chez Dentons Canada, les femmes représentent 30 % des associés (la moyenne s'établit à 19 %, selon McKinsey) et 45 % du conseil d'administration (la moyenne du FP500 étant de 25 %, d'après le Conseil canadien pour la diversité administrative). « C'est excellent, dit Mme Wilson. Mais ce n'est pas assez. »

Autre point fort du leadership de Mme Wilson : l'innovation. Sous sa gouverne, Dentons est devenu le premier cabinet canadien à participer au consortium juridique mondial sur les chaînes de blocs (Global Legal Blockchain Consortium), qui préconise un consensus en matière d'infrastructure et de réglementation dans le secteur juridique. En février 2018, des avocats des bureaux de Toronto et de Singapour de Dentons ont participé au marathon d'idées juridique mondial (Global Legal Hackathon) : 51 heures de collaboration pour jumeler droit et technologie. Dentons agit aussi comme incubateur de sociétés spécialisées en intelligence artificielle. Un exemple? ROSS Intelligence, de Toronto, qui exploite l'apprentissage machine pour trier des milliers de précédents et sortir les résultats pertinents en quelques secondes.

Mme Wilson est formelle : chez Dentons, la hiérarchie n'imposera pas les nouvelles technologies. « C'est ce qu'on a vu dans certains milieux : on obligeait les équipes à adopter un outil flamboyant neuf pour traiter avec les clients. » Elle préfère laisser avocats et clients définir la demande. « Si quelqu'un évoque des exigences technologiques, on passe en revue quelques solutions, puis on lance des projets pilotes. »

Dentons n'hésite pas à recruter des professionnels non juristes, tout comme les Quatre Grands, qui ne se limitent plus à l'embauche de comptables et d'auditeurs. « Experts en technologies et programmeurs travaillent aux côtés des avocats,

explique Mme Wilson. Et certains avocats qui se joignent à nous savent programmer. Ils posent une dizaine de questions au client et, presto, ils montent un programme pour générer un premier jet de réponses. » L'automatisation de certaines tâches fastidieuses, sans valeur ajoutée, enrichit les prestations. « Nous élargissons la portée des services juridiques. »

## IL FAUT REPENSER LES APPROCHES ET ALLER DE L'AVANT, CE QUE DE NOMBREUSES ORGANISATIONS HÉSITENT ENCORE À FAIRE.

Mme Wilson ne veut pas se contenter d'être sur ses gardes pour défendre ses platebandes. Elle veut gagner la confiance de la clientèle des Quatre Grands. En avril, le cabinet a lancé un ensemble de services en données privées. L'objectif? Aider les clients à exploiter les mégadonnées tout en protégeant les renseignements personnels, dans le respect de la réglementation. C'est le genre de service qu'un client attend des Quatre Grands. Mme Wilson a aussi choisi Andrea Nicholls, CPA chevronnée (13 ans chez PwC), comme chef des finances, en mars. (Et le cabinet d'avocats Bennett Jones a récemment parié sur un FCPA, en nommant l'ancien vice-président de PwC, Gino Scapillati, vice-président, Stratégie et innovation.)

Mme Wilson ne s'interroge plus sur sa place chez les juristes. Elle trouve rassurant que le cabinet ait reconnu le danger à l'horizon et osé confier les rênes à une personne qui avait passé 26 ans en territoire ennemi. « La direction en est consciente, il faut repenser les approches pour prendre le virage. De nombreuses organisations hésitent à aller de l'avant. Mais Dentons n'a pas manqué d'aplomb en invitant une CPA à se joindre à l'équipe. De fait, le monde ne s'est pas écroulé. » ♦



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA



Audacieux. Digne de foi.  
Curieux. Divertissant.

Voilà quelques-unes des qualités qui ont valu à notre magazine *Pivot* de remporter six prix Or, tout particulièrement dans la catégorie Meilleur magazine, à la cérémonie de remise des Prix du magazine canadien : B2B, tenue à Toronto le 29 mai dernier. Et ce, après seulement un an d'existence!

Les artisans de notre magazine ont été très heureux de voir leur travail récompensé dans ces cinq autres catégories : Meilleur profil d'une entreprise (« Profil à très forte croissance »), Meilleure illustration (« Le prix de la fidélité »), Meilleur portrait (« Des risques bien calculés »), Meilleure photographie (« Le ministre qui compte ») et Meilleure direction artistique d'un numéro (celui ayant pour thème l'avenir de l'audit).

[cpacanada.ca/fr/nouvelles/pivot-magazine](http://cpacanada.ca/fr/nouvelles/pivot-magazine)

---

# Les affaires virent au vert

**Perturbatrices. Audacieuses. Incontournables. Rentables?  
Le discours sur les entreprises durables et socialement  
responsables est en train de changer.**

PAR PETER SHAWN TAYLOR  
ILLUSTRATION RAYMOND BIESINGER

**D**ans le milieu de la finance, les grands investisseurs donnent le ton. Et que disent-ils sur la durabilité? Interrogeons Barbara Zvan, chef du groupe Stratégie et risque, Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO), le « Ontario Teachers' ». « L'insatisfaction grandit », tranche-t-elle. Ce qui dérange, c'est le manque d'informations fiables et pertinentes sur les risques associés aux changements climatiques et à d'autres enjeux environnementaux et sociaux. Des informations pourtant cruciales pour la prise de décisions éclairées sur les investissements durables.

« Les investisseurs restent sur leur faim et réclament davantage d'informations sur les changements climatiques, explique Mme Zvan. Notre régime, qui garde ses actifs sur de longs horizons, prône depuis des années l'élargissement des renseignements sur la durabilité. Les investissements

judicieux supposent des données fiables, comparables et reproductibles. »

Mme Zvan a voix au chapitre. En plus de ses fonctions à Teachers', un des principaux investisseurs institutionnels du pays, elle siège au Groupe d'experts sur la finance durable, fondé par le gouvernement fédéral. Dans son rapport de juin, le groupe indique ce que peut faire le Canada pour s'adapter aux changements rapides des pratiques dans l'univers des investissements, à l'échelle du monde.

Le milieu gagnerait à écouter les investisseurs et les leaders comme Mme Zvan. Pour eux, la durabilité devient un enjeu prioritaire, et le renforcement de l'information d'entreprise constitue le premier geste à accomplir pour assurer la pérennité du système financier. Pour les CPA, qui travailleront à l'application des principes retenus, les possibilités sont vastes, mais les changements, appréciables.



# En soutenant une économie à faibles émissions de carbone, les entreprises misent sur leur propre avenir.

**C**omment définir la « finance durable »? Le groupe d'experts – composé de Mme Zvan, d'Andy Chisholm (secteur bancaire) et de Kim Thomassin (Caisse de dépôt et placement du Québec), et présidé par Tiff Macklem, doyen de la Rotman School of Management et ancien premier sous-gouverneur de la Banque du Canada – constate qu'il n'existe pas encore de définition universelle. Il résume la notion ainsi : « [...] les flux de capitaux (tels qu'ils se reflètent dans les prêts et les investissements), la gestion des risques (comme l'assurance et l'évaluation des risques) et les processus financiers (la divulgation, l'évaluation et la supervision) qui assimilent les facteurs environnementaux et sociaux comme moyen de promouvoir une croissance économique durable et la stabilité à long terme du système financier. »

Complexe? Mme Zvan simplifie : « Nous voulons que le milieu de la finance soutienne le passage à une économie à faibles émissions de carbone. » Elle entend tirer parti des pratiques financières et comptables traditionnelles pour nourrir la croissance économique tout en améliorant le sort de la planète à long terme. « En adoptant cette nouvelle orientation, les entreprises misent sur leur propre avenir », explique Rosemary McGuire, directrice, Recherche, orientation et soutien, à CPA Canada. « Ce n'est pas forcément simple, mais c'est un passage obligé. »

Le financement durable s'articule en trois volets interreliés : **Accumuler.** Il faut rassembler et communiquer des informations non financières pertinentes et comparables pour



Rosemary McGuire,  
de CPA Canada

dégager les incidences potentielles sur la rentabilité future des risques associés aux changements climatiques et à d'autres enjeux environnementaux et sociaux (gaz à effet de serre, entreposage de déchets dangereux).

**Assimiler.** Quand de telles communications seront courantes, investisseurs et entreprises les intégreront à la gestion des risques.

**Agir.** L'intégration des informations sur les risques à long terme bouleversera les flux de capitaux. Les investisseurs

cibleront la croissance durable; alors les entreprises affecteront leurs capitaux aux projets et secteurs susceptibles d'atténuer ou d'éviter de tels risques. Une transition graduelle vers une économie durable à faible empreinte carbone s'opérera.

« Nous voyons les changements climatiques comme un risque systémique qu'on ne peut contourner par la diversification, fait valoir Mme Zvan. Une lame de fond déferle; l'information de qualité apparaît comme un impératif. » L'accès à une information repensée permettrait effectivement aux investisseurs d'éviter certaines entreprises ou industries, et de cerner de nouvelles possibilités et technologies durables (énergie renouvelable, stockage d'énergie, compteurs intelligents...).

Certaines sociétés, comme la filiale nord-américaine du géant brésilien du ciment Votarantim Cimentos, ont déjà adopté ces principes émergents. « Les changements climatiques et les répercussions environnementales, véritables enjeux mondiaux, ne reculeront pas », constate John McCarthy, chef des finances, Amérique du Nord.

En pariant sur le financement durable, l'entreprise assure sa pérennité. « Conscients de notre empreinte écologique considérable, nous voulons la réduire, précise-t-il, notamment grâce à des carburants de remplacement ou à d'autres technologies et investissements. Notre rapport intégré résume les mesures prises pour renforcer la durabilité. » De fait, le World Business Council for Sustainable Development a souligné à plusieurs reprises la qualité des rapports intégrés de la société mère, rapports qui présentent l'information financière en parallèle avec des indicateurs environnementaux et sociaux. « Notre entreprise doit conjuguer durabilité et rentabilité. Pour nous, les obligations de conformité ou la taxe sur le carbone, au lieu d'être assimilées à des coûts, sont vues comme autant d'occasions de souscrire à une approche qui favorise la rentabilité et l'expansion dans la pérennité. »

Toutefois, dans l'ensemble, la communication d'informations non financières par les sociétés canadiennes laisse à désirer. Selon un rapport publié l'an dernier par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM), de nombreuses entreprises ne fournissent pas d'informations sur les risques liés aux changements climatiques : elles ne sont pas tenues de le faire ou elles estiment que leur avenir ne dépend pas de tels risques. Pourtant, la question interpelle les investisseurs; presque tous ceux qui ont été consultés aux fins du rapport « se disent insatisfaits de la situation actuelle en matière d'information sur le changement climatique et appellent à des améliorations ».

Dans le même ordre d'idées, dans le rapport qu'elle a publié en 2019, intitulé *Information d'entreprise et investisseurs progressistes*, CPA Canada constate que « l'information financière relative aux changements climatiques est dans la mire de tous les investisseurs interrogés ». Ceux-ci rejettent le parti pris selon lequel ils n'utiliseraient pas cette information. « Les investisseurs considèrent que les risques liés aux changements climatiques touchent tous les secteurs d'activité et toutes les régions. Par conséquent, ils sont unanimes à penser que les enjeux des changements climatiques sont significatifs jusqu'à preuve du contraire. » Voilà donc un décalage marqué par rapport aux attentes, conclut Mme McGuire, de CPA Canada : « Les facteurs notables aux yeux des investisseurs seront l'un des principaux déterminants du débat. »

Les ACVM prévoient d'autres consultations pour que les intéressés accordent leurs violons. Mme Zvan souhaite quant à elle voir le milieu de la finance donner l'exemple sans attendre l'application d'une réglementation. « Cinq banques d'envergure, huit régimes de retraite majeurs et plusieurs grandes compagnies d'assurance... nous sommes en mesure de montrer le chemin, constate Mme Zvan. Pendant que les autorités de réglementation élaborent les nouvelles normes, ce qui exige des efforts considérables, nous donnerons notre avis sur l'orientation à adopter. »

Si le financement durable demeure un domaine à débroussailler, des organisations aux quatre coins du globe ont trouvé des moyens d'avancer. Par exemple, le Sustainability Accounting Standards Board (SASB), de San Francisco, a construit une grille qui regroupe de nombreuses questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) potentielles. « Nous voulons optimiser la communication d'informations sur la durabilité, désormais axée sur les éléments significatifs, sur le modèle des normes comptables, mais pour les questions non financières », explique Bob Hirth, co-vice-président du SASB.

Les questions ESG pertinentes pour un secteur donné varient. Un fabricant de produits de consommation communiquera de l'information sur l'utilisation de l'eau et de l'énergie, une entreprise de technologies, sur sa politique de traitement des déchets dangereux, une société de transport, sur la qualité de l'air. En fin de compte, toutes auront pris conscience de leur utilisation des ressources, et saisi l'incidence de leurs activités sur la collectivité. Des données qui débouchent sur des décisions éclairées. « Il ne s'agit pas de vœux pieux, nuance M. Hirth. S'interroger sur l'exploitation des ressources revient à rehausser la rentabilité, à faire croître la valeur et à abaisser le coût du capital. »

D'autres facettes du financement durable font aussi des bonds en avant. La manifestation la plus parlante du

mouvement? La croissance prodigieuse du volume d'obligations vertes, associées par définition à des projets astreints à de stricts critères de durabilité. L'an dernier, le total des obligations vertes émises dans le monde se chiffrait à 182 G\$ US selon Bloomberg New Energy Finance, contre à peine 4 G\$ US en 2012.

## À quoi ressemble le financement durable, concrètement?

1

### ACCUMULER

Une entreprise agricole étoffe la présentation d'**informations financières liées au climat**.

---

Une entreprise de transport améliore ses rapports sur la **qualité de l'air**.

2

### ASSIMILER

Une banque intègre les **facteurs environnementaux** à ses décisions de prêt.

---

Une compagnie d'assurance offre des taux préférentiels pour les **mesures anti-inondations**.

3

### AGIR

Une pétrogazière émet des actions ou des obligations pour financer des mesures d'économie d'énergie et de **réduction du méthane**.

---

Une entreprise de location d'automobiles émet des **obligations vertes** pour financer un parc de véhicules hybrides.

Inspiré du *Rapport provisoire du Groupe d'experts sur la finance durable*

---

# « Le Canada doit redorer son blason. La question soulève les passions et motive les Canadiens à agir. Le ton change. »

C'est la preuve éclatante qu'on s'intéresse vivement aux projets d'investissement durable, conclut Lindsay Patrick, directrice générale et chef du financement durable à RBC Marchés des capitaux. RBC a récemment émis ses premières obligations vertes, qui se montaient à 500 M€. « Voilà un exemple éloquent de financement durable, explique-t-elle. Les investisseurs veulent avoir l'heure juste sur les titres offerts. »

Mme Patrick le prédit, après les obligations vertes, d'autres instruments de créance et de capitaux propres innovants emboîteront le pas, en réponse à la demande en investissements durables. Dans sa vision de l'avenir, même les entreprises extractives, comme les pétrogazières, tireront parti du financement durable. Elles émettront des obligations liées à la réduction d'émissions de gaz à effet de serre ou à d'autres avantages pour l'environnement. « Les fonds seront aiguillés vers les entreprises capables d'envisager l'avenir dans la durée, ce qui finira par se refléter sur le coût du capital de l'entité. »

**À** la croisée des chemins, les CPA sont tenus de s'adapter à cette évolution. « Ils ont un rôle décisif à jouer, explique Mme Zvan. Une information exacte profite à tous; les CPA devront non seulement produire les principaux états financiers, mais aussi fournir une assurance sur l'information communiquée et établir la juste valeur de marché des actifs. » M. Hirth, du SASB, abonde dans le même sens. Il évoque de nouvelles missions, comme la vérification



Barbara Zvan, de l'« Ontario Teachers' »

d'informations non financières. « De nombreuses grandes sociétés obtiennent une assurance ou une attestation relative à l'information qu'elles communiquent sur les questions ESG à partir de données fournies par des tiers ou des consultants, précise-t-il. Une occasion de taille pour les cabinets. » (Par exemple, RBC indique qu'elle peut obtenir des rapports de certification de son auditeur externe pour ses obligations vertes.)

M. McCarthy a vu l'adoption du financement durable transformer la comptabilité à Votarantim Cimentos. « La fonction financière de l'avenir ne se limitera pas aux débits et aux crédits. Mon équipe doit mettre l'accent non seulement sur le rendement des nouveaux investissements, mais aussi sur leurs répercussions sociales et environnementales. Comment atteindre nos objectifs verts sans perdre de vue la rentabilité? En formant une équipe capable d'aller au-delà de l'information financière. »

D'après Mme Zvan, il faut corriger le tir. Et vite. « Le Canada doit redorer son blason. D'autres pays nous associent à de vaines querelles sur les pipelines et à la taxe sur le carbone. À nous de renverser la vapeur. » Néanmoins, elle demeure optimiste : « La question soulève les passions et motive les Canadiens à agir. Le ton change. »

Le but ultime, selon Mme Zvan, c'est une véritable intégration des facteurs environnementaux et sociaux dans la prise de décisions financières courantes, plutôt que leur considération en parallèle. « Un jour, nous éliminerons l'adjectif "durable" : par définition, le financement se fera dans la durabilité. » ♦



Des offres et rabais négociés par CPA Canada auprès de partenaires nationaux vous attendent. Économisez sur des produits et des services qui vous faciliteront la vie, au travail comme à la maison : autos neuves, voyages, logiciels comptables, forfaits pour cellulaires, et bien plus.

Pour être informé chaque trimestre de nos offres, abonnez-vous au bulletin électronique *Nouvelles économies et offres pour CPA*.



Économisez jusqu'à 40 % sur des produits Dell pour entreprises et bénéficiez d'un **rabais additionnel de 5 %** réservé aux membres de CPA Canada. En prime, vous pourrez obtenir des conseils technos.



Abonnez-vous à QuickBooks en ligne et profitez d'un **rabais de 50 %** la première année. Les clients actuels obtiendront **six mois gratuits** d'utilisation de la solution de paie avancée, optimisée par Wagepoint.



**Avantages exclusifs** offerts sur l'achat, la location ou le financement de la plupart des véhicules neufs Mercedes-Benz, AMG ou smart.



Bénéficiez de prix exclusifs sur les véhicules neufs de Hyundai : **jusqu'à 1 800 \$ de rabais**, en plus d'autres offres promotionnelles avantageuses.



Économisez jusqu'à 35 % à l'achat de produits sur le site de Lenovo. Offres additionnelles aussi proposées aux membres, dont des ventes exclusives.



Abonnez-vous à un forfait Partagez Tout<sup>MD</sup> et obtenez **30 % de rabais**.

Pour en savoir plus, consultez :  
[cpacanada.ca/economiesetoffres](http://cpacanada.ca/economiesetoffres)



Villa Madina



Timothy's



# Trôner sur les comptoirs



Big Smoke Burger



Cultures



Koryo



Sushi Shop



Manchu Wok



PAR MARTIN PATRIQUIN  
PHOTO DANIEL NEUHAUS

Jus Jugo



Mucho Burrito



**Cette entreprise montréalaise  
s'est hissée au sommet de  
la chaîne alimentaire avec  
ses milliers de comptoirs.  
Quelle est sa recette secrète?**



Mr. Sub



Pinkberry

Thaï Express



# Si vous avez mangé dans un centre commercial au cours des vingt dernières années, vous avez sûrement commandé à un franchisé de Groupe MTY.



Hamburgers, pizza, sous-marins, porc sauce aigre-douce, salades en tout genre, smoothies, tacos, pad thaï, poulet Tandoori, quiche végété, sushis, souvlaki, poutine, et j'en passe... Il y en a pour tous les goûts. Même les plus hostiles aux comptoirs alimentaires finissent devant l'un d'eux, sans savoir qu'il est sans doute lié à MTY. Ce qui n'est pas pour déplaire à l'entreprise.

Le siège social de Groupe d'alimentation MTY, l'un des principaux franchiseurs de restaurants d'Amérique du Nord, se trouve dans une zone industrielle de la banlieue de Montréal, sur une voie parsemée de nids de poule. Couloirs étroits, mobilier en similicuir et bureaux exigus... le décor n'a rien d'extraordinaire.

Ce qui contraste nettement avec la palette haute en couleur des marques de MTY, qui compte environ 75 enseignes de la restauration au Canada, aux États-Unis et dans 35 autres pays. « Nous préférons rester discrets, précise le chef de la direction, Éric Lefebvre, CPA. Nous souhaitons que chaque établissement garde sa propre identité, sa propre personnalité. Quand les clients s'y rendent, notre but n'est pas de leur rappeler qu'ils se présentent dans un des restaurants de notre groupe. »

M. Lefebvre incarne cette discrétion. Ce Québécois de 42 ans n'est que le deuxième chef de la direction de l'entreprise. Le jour de notre rencontre, veston et chemise blanche à col ouvert, il salue courtoisement les employés croisés dans les couloirs. Son principal passe-temps? Le travail. D'ailleurs, depuis son arrivée en 2009, MTY affiche une croissance spectaculaire. Et met les bouchées doubles.

En 2010, le groupe chapeautait 1 727 établissements; en 2017, leur nombre s'élevait à 5 469, et son chiffre d'affaires atteignait 2,3 G\$, une hausse qui frôle les 2 G\$. Comment expliquer une telle envolée, dans un contexte où la restauration rapide était en butte aux attaques? Par une fringale d'acquisition de marques proposant des choix équilibrés, couplée à l'adaptation du menu d'autres enseignes, question de prendre le virage santé.

La croissance s'est opérée par acquisitions successives de

différentes marques, principalement de celles qu'on trouve dans les centres commerciaux. Pourtant, d'aucuns, oiseaux de mauvais augure, prédisaient le déclin des galeries commerciales. De fait, c'est précisément grâce à de telles décisions à contre-courant que MTY, gourmande, a su conforter son avance. Est-elle rassasiée pour autant?

**T**

out commence au cœur d'un quartier sans prétention de Laval, dans la couronne nord de Montréal, où l'intrépide fondateur, Stanley Ma, a ouvert son premier restaurant.

Originaire de Hong Kong, M. Ma arrive à Montréal en 1968, à une époque marquée par les bouleversements politiques. « La Main » – le boulevard Saint-Laurent – creuse alors un fossé entre francophones et anglophones, et sépare les deux solitudes. Le quartier chinois se trouve au pied de cette artère où se succèdent commerces en tout genre – et où déambule une foule bigarrée. À quelques notables exceptions près (dont le Ruby Foo, dans l'Ouest de la ville), le quartier chinois reste le seul endroit où l'on peut déguster des mets orientaux, dans de petits restaurants bondés nichés en bordure de rues étroites.

M. Ma met le cap sur une tout autre direction : Laval. En 1979, à l'âge de 30 ans, il y ouvre Le Paradis du Pacifique, un restaurant sino-polynésien qui s'étale sur quelque 7 000 pieds carrés, à côté d'un champ de maïs.

Et il réussit son pari, grâce au faible des Québécois pour les restaurants chinois. Un faible insuffisamment exploité. « À l'époque, on ne parlait pas d'études de marché, explique M. Ma. Mais les Québécois ont toujours adoré la cuisine chinoise. Il y a quarante ans, convaincus que les mets chinois étaient difficiles à préparer, ils optaient pour la livraison. Dans ce contexte, ma décision était un mélange d'intuition et de prise de risques. »

L'engouement pour la cuisine asiatique, pierre angulaire de l'édifice qu'allait bâtir M. Ma? Oui. En 1983, il récidive et

ouvre le restaurant Tiki-Ming au Centre Rockland, à Montréal. L'idée d'aller au restaurant dans un centre commercial commençait tout juste à faire son chemin. Le concept? Du chinois sur le mode restauration rapide : des classiques comme le poulet général Tao et le bœuf à la sichuanaise, servis tout chauds, vite, à prix modique. Un deuxième établissement suit, à Québec; aujourd'hui, il y en a 28 au pays.

En 1989, un an après avoir ouvert Sukiyaki, le volet japonais de Tiki-Ming, encore sur sa faim, M. Ma a plongé dans les spécialités propres à l'Amérique du Nord (comme les hot-dogs de Franx Supreme). En 1995, il s'attaque à la cuisine italienne, sous l'enseigne Vanellis. Sa société, alors appelée iNsu Innovations, comportait aussi une division de logiciels et de matériel électronique. « Ensuite, on a changé d'orientation : la restauration était une vache à lait, mais les TI, un gouffre financier », dit M. Lefebvre. (L'entreprise s'est départie de sa division TI en 2003 et a pris le nom de Groupe MTY, en l'honneur des trois fondateurs; les deux autres associés, Kenneth Toye et Stanley Yee, ne sont plus de la partie.)

On peut dire que le Groupe MTY a vraiment décollé quand il a fait l'acquisition des 22 établissements Fontaine Santé, en 1999, contre 700 000 \$. M. Ma a ainsi misé sur des restaurants en plein envol, qui prenaient de l'ampleur dans le créneau végétarien. Nouvelle dénomination – Cultures, depuis 2002 –, menu rafraîchi, locaux embellis : la recette d'une saine croissance tient toujours.

« Pour une acquisition, la chaîne idéale compte une centaine de restaurants en franchise. Elle connaît une progression qui, sans être spectaculaire, se confirme d'année en année; de quoi prendre appui sur du solide. Type de cuisine, distribution géographique, restauration minute ou établissements décontractés avec service aux tables où l'on prend une bière ou un verre de vin, je n'ai ni préférence ni parti pris », explique M. Lefebvre.

L'homme n'était qu'un bambin à l'époque où M. Ma a ouvert Le Paradis du Pacifique. Les années ont passé. En 2009, il travaillait à Bell Aliant, société de télécommunications d'Halifax qui fournissait des services téléphoniques et Internet en région rurale (Ontario, Québec, provinces de l'Atlantique). Son entrevue avec M. Ma « a duré environ un quart d'heure, se souvient-il. Stanley m'a dit : "Éric, tu m'inspires confiance. On va te proposer quelque chose." ».

L'embauche de M. Lefebvre en 2009 tenait de l'intuition qui avait amené M. Ma à ouvrir un immense restaurant chinois en plein milieu de Laval une trentaine d'années plus tôt. « Nous avons recruté à tour de bras, au fil des ans... Après avoir discuté cinq ou dix minutes avec quelqu'un, on se fait une idée, explique-t-il. Je me suis senti à l'aise avec lui, il avait les pieds

sur terre. Jeune, plein d'énergie, j'ai vu en lui un atout précieux. Au bout de quelques années, il est devenu chef des finances. »

« Entrer dans une entreprise par la porte de la comptabilité donne l'occasion de prendre part aux autres activités, ajoute M. Lefebvre. J'ai travaillé avec toutes les équipes : exploitation, approvisionnement, marketing, tout le monde. On réussit à se faire une image complète de l'entité parce que veut, veut pas, toute l'information passe par la comptabilité. On se fait une idée globale, au-delà des chiffres, pour comprendre toute la structure, sous l'angle des affaires. »

M. Lefebvre est arrivé au moment où le groupe, insatiable, accélérât le rythme de ses acquisitions. MTY a ensuite opté pour l'expansion aux États-Unis, en 2013, et, l'année dernière,

pour une percée audacieuse du côté des restaurants décontractés. Dans les deux cas, le groupe a pris le contrôle d'entreprises bien établies (Kahala Brands, de l'Arizona, et le Groupe Restaurants Imvescor, de Montréal) pour mettre à profit leur savoir-faire. « Il faut évidemment miser sur ses forces; or, si le volet restauration rapide était sans conteste notre grand atout, dans des créneaux comme la restauration décontractée, l'expérience faisait encore défaut. Nous sommes allés la chercher dans ces entreprises », résume M. Lefebvre. Imvescor exploitait de grands noms comme Bâton Rouge et Pizza Delight.

Ces chiffres et énumérations, et la rapidité des acquisitions, font sourire M. Lefebvre. « Au départ, les transactions étaient de moindre envergure, et puis, tout s'est emballé. L'ascension avait déjà commencé à mon arrivée, et nous n'avons pas arrêté. »

Grâce à ses investissements dans des marques comme Cultures à ses débuts, le Groupe MTY s'est doté d'un grand avantage, la tendance étant à l'alimentation santé dans le respect de l'environnement. Avantage qu'il a consolidé en donnant à ses marques les moyens de satisfaire de telles attentes. Après avoir acheté la chaîne Sushi Shop en 2006, MTY a rafraîchi le menu – « la qualité

était plutôt moyenne », précise M. Lefebvre – et s'est engagé à éviter toute préparation à base d'espèces en voie de disparition, comme le thon rouge.

M. Lefebvre est particulièrement fier de Mr. Sub. Fondée à Toronto en 1968, la marque dominait jadis le marché, mais voyait son chiffre d'affaires sombrer et la concurrence prendre le dessus. MTY a acquis l'entité et ses 338 points de vente en 2011 pour 23 M\$. Sans perdre une minute, le groupe a fermé les comptoirs qui périclitaient, repensé le logo, fait exécuter des rénovations aux franchisés et renouvelé le menu, notamment par l'offre de viandes sans antibiotiques. Conclusion : en 2017, NPD, groupe d'études de marché américain, a décerné



Éric Lefebvre, CPA, chef de la direction de Groupe MTY

## Éric Lefebvre ne s'en cache pas : son principal loisir est le travail.

à Mr. Sub son prix du choix santé. À présent, les franchisés, moins nombreux, ne s'inquiètent plus de leur avenir. « Le franchisage est simple tant que les franchisés enregistrent des résultats convaincants : ils en parlent à leurs amis, et, pourquoi pas, ouvrent un deuxième établissement... le bouche-à-oreille, voilà notre meilleur outil », confie M. Lefebvre. Il précise que le même principe s'applique à toutes les enseignes de MTY.

**I**l suffit de parcourir la liste de ses protégés pour voir que MTY a de la suite dans les idées : des établissements de taille moyenne, où le client dépensera en général davantage que chez les concurrents les plus imposants. Même si la tactique relève d'un choix – acquérir une marque de l'envergure de Tim Hortons drainerait ses ressources, pourtant non négligeables –, elle ne réussit pas à tout coup.

M. Lefebvre évoque Country Style, chaîne de beignes et de cafés plutôt rétro, présente en Ontario, dans les provinces de l'Atlantique et dans l'Ouest. MTY en avait fait l'acquisition en 2009. Tout allait pour le mieux. Deux ans plus tard, McDonald's décidait de prendre le virage café, d'un océan à l'autre. « Le McCafé était un excellent produit, pas cher, hyper-pratique. Puis, pour nous achever, ils se sont mis à l'offrir gratis. Impossible de concurrencer un produit gratuit ! », constate M. Lefebvre. « Ils ne reculaient devant rien pour contrer nos bonnes idées. On a proposé le petit déjeuner toute la journée; ils ont emboîté le pas au bout de trois mois. » La concurrence était tout aussi féroce côté japonais quand MTY a acquis Sushi Shop. « Le marché regorgeait de nouveaux venus, et les clients étaient moins friands de makis et de nigiris qu'aujourd'hui, rappelle-t-il. La marque s'enfonçait, c'était difficile. » Mais le groupe a repensé le menu et ajouté des photos des sushis pour convaincre les indécis de sauter le pas; de quoi renverser la vapeur en quatre ans.

Certes, le Groupe MTY s'appuie sur de solides ressources et affiche une croissance enviable. Mais aurait-il un talon d'Achille? On pense à la perte de vitesse des centres commerciaux, dont dépendent la majorité de ses marques.

Dans un rapport publié en 2017, le Crédit suisse estimait qu'aux États-Unis, 25 % des galeries marchandes étaient susceptibles de fermer dans les cinq ans : la vente en ligne ravage les Sears, Target et autres piliers de ces monuments à la gloire des banlieues. La chaîne CNN annonçait quant à elle, en 2017, la décadence des *malls* américains. Or, au Canada, la faible densité de la population et le coût élevé des aliments aggravent la situation.

Pourtant, certains spécialistes du secteur croient plutôt à la transformation – et non à la disparition – des centres commerciaux, au Canada comme à l'étranger. Ces temples de la

consommation (le premier a vu le jour dans une banlieue de Minneapolis en 1952) gravitaient autour des boutiques; les aires de restauration, reléguées au sous-sol, non loin des toilettes, s'apparentaient à de simples postes de ravitaillement. Un sort peu enviable.

De nos jours, les galeries marchandes se réinventent. La donne a changé. Ce sont parfois les restaurants, et non les boutiques, qui sont au cœur des activités proposées. « Les consommateurs évoluent. Ils ne viennent pas uniquement pour acheter. La génération Y recherche des expériences à vivre, et les restaurants, les repas correspondent à leurs critères », explique Bob McMahan, CPA et chef national, Commerce de détail et grande distribution, à BDO Canada.

M. McMahan donne l'exemple du chic centre commercial Yorkdale en banlieue de Toronto. Depuis quelques années, ce colosse – où affluent les clients dépensiers – présente fièrement

ses restaurants, dont le japonais TORA (sushis), le Restoration Hardware Courtyard Café et le salon de thé Ladurée, comme autant de raisons de s'y rendre. C'est tendance. (Les marques MTY comme Scores et Houston Avenue Bar & Grill conviennent davantage à une clientèle familiale qu'aux consommateurs ayant un creux entre deux séances de magasinage.)

« Le centre Yorkdale s'est taillé une réputation d'innovateur, capable de séduire une clientèle exigeante. Et l'ambiance qu'offrent ses restaurants accroît la fréquentation, souligne M. McMahan. Les centres commerciaux doivent s'adapter. Fini les jours où une cinquantaine de petites boutiques attiraient à elles seules les clients. Le volet restauration pèse désormais dans la balance, qu'on mange sur le pouce ou qu'on choisisse plutôt un établissement où l'on veut s'attarder. Et les consommateurs dépensent davantage dans les centres qui proposent des menus à la hauteur de leurs goûts. »

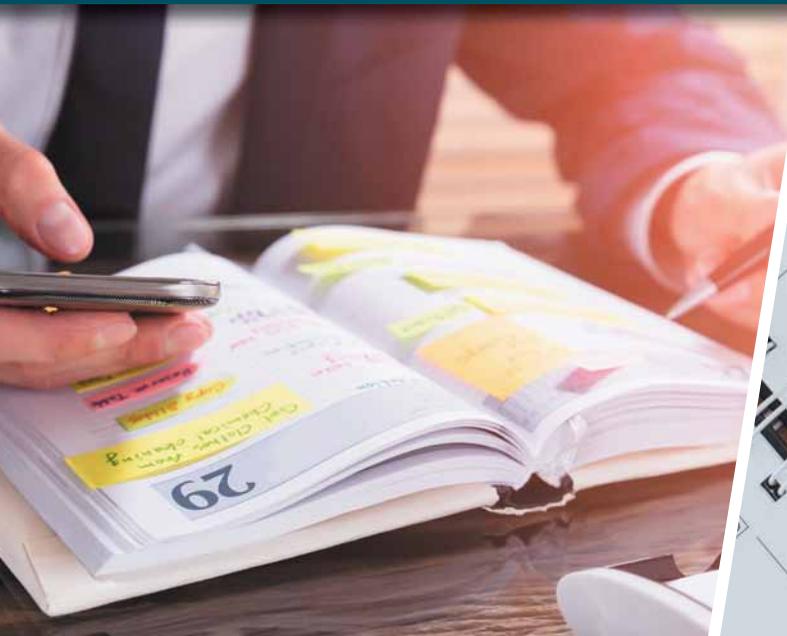
Les groupes de restauration doivent aussi se renouveler sans cesse, au rythme des modes. Ce n'est pas un hasard si on trouve à Yorkdale cinq marques MTY, dont Thai Express, l'omniprésente chaîne montréalaise absorbée en 2004, ainsi que Big Smoke Burger et Jus Jugo. « Nous restons à la page, explique M. Lefebvre. D'ailleurs, la clientèle est plus jeune qu'à l'époque où nous avons acquis ces établissements. »

M. Ma, homme d'affaires autodidacte, a prospéré en suivant son intuition. Éric Lefebvre, taillé dans une autre étoffe, bardé de titres et de diplômes, représentait pourtant le successeur parfait : un parcours plus classique, jumelé à des qualités de réserve et de diplomatie. Il sait veiller au renouvellement constant de Groupe MTY. La stratégie s'est avérée gagnante dans le cas de Sushi Shop. Et de Mr. Sub. Sans oublier que le CPA a des données probantes sur une autre enseigne : « Mes deux ados sont accros à Thai Express. C'est bon signe. La relève suit, alors notre clientèle évolue en continu. » ♦



## Les marques du groupe se renouvellent sans cesse, pour s'adapter aux modes et à la clientèle.

# Soif de liberté ?



Aujourd'hui



L'an prochain

## Vous songez à vendre votre cabinet comptable ?

**NOUS POUVONS VOUS AIDER DANS VOTRE DÉMARCHE**

### QUI SOMMES-NOUS ?

Un courtier spécialisé exclusivement dans la vente et l'acquisition de cabinets comptables, comptant une solide expertise en Amérique du Nord depuis 2003.

Maintenant présent dans la province de Québec avec une directrice de territoire sur place pour un service dédié et professionnel.

### COMMENT POUVONS-NOUS VOUS AIDER ?

- En vous permettant de vous concentrer sur vos opérations.
- En favorisant la confidentialité durant le processus.
- En vous aidant à obtenir des conditions de vente optimales.

**QUE CE SOIT POUR VENDRE OU FAIRE UNE ACQUISITION,  
INSCRIVEZ-VOUS SUR NOTRE SITE COMME VENDEUR OU ACHETEUR**  
[poegroupadvisors.com/français](http://poegroupadvisors.com/français)



### CONTACTEZ-NOUS POUR UNE DISCUSSION INFORMATIVE

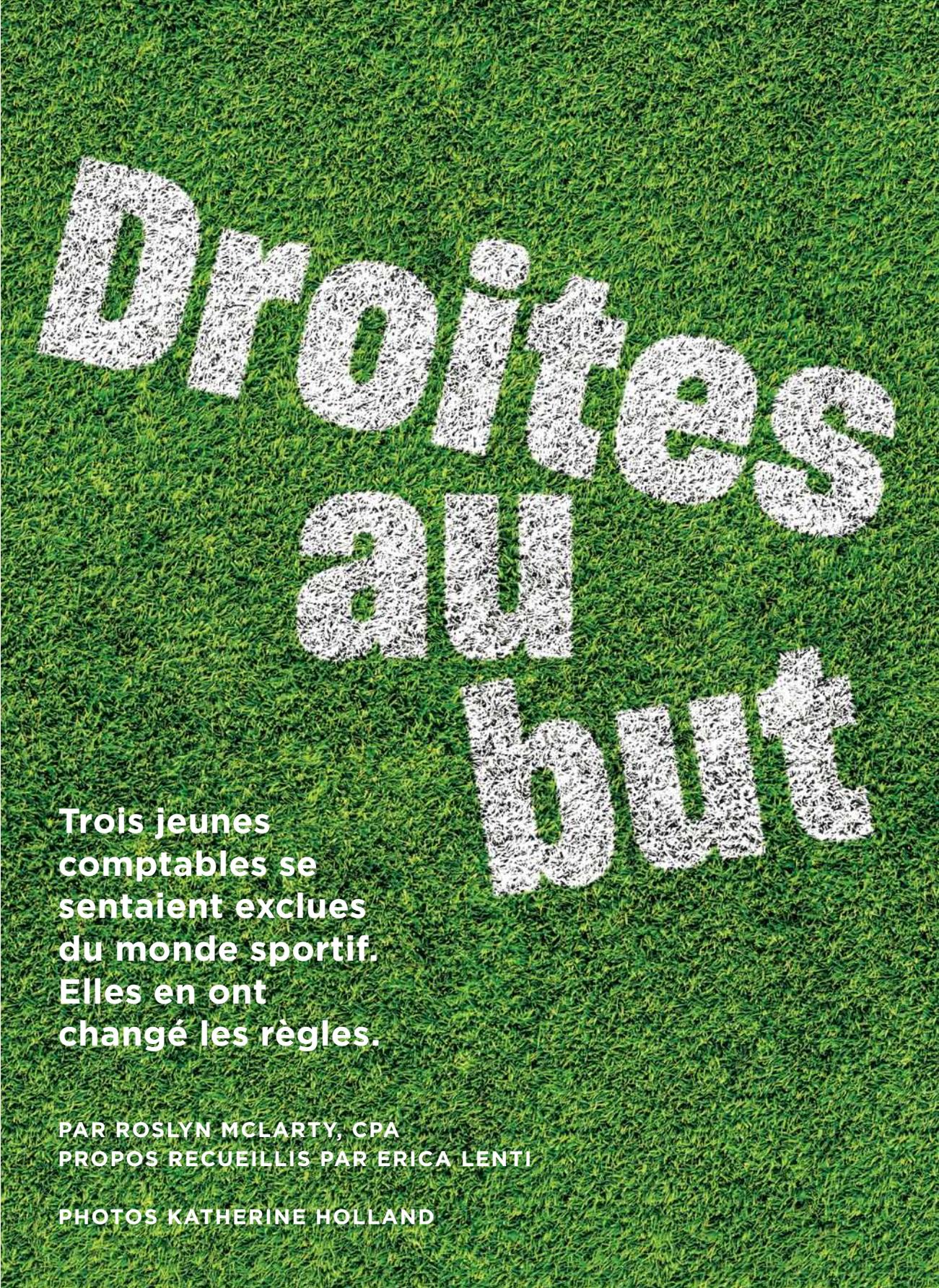
Randi Vetvik, MBA, CPA, CMA

Directrice régionale Québec

514 402-2295 | 1 833 984-9222 | [rvetvik@poegroupadvisors.com](mailto:rvetvik@poegroupadvisors.com)

De gauche à droite :  
Ellen Hyslop,  
Roslyn McLarty  
et Jacie deHoop





# Droits au but

**Trois jeunes  
comptables se  
sentaient exclues  
du monde sportif.  
Elles en ont  
changé les règles.**

**PAR ROSLYN MCLARTY, CPA  
PROPOS RECUEILLIS PAR ERICA LENTI**

**PHOTOS KATHERINE HOLLAND**

**Au printemps 2017**, je faisais mes premiers pas dans l'univers de Bay Street, soucieuse d'y prendre ma place. À l'heure du lunch, les conversations tournaient inévitablement autour des sports. À Toronto, où les grandes équipes sont vénérées, je trouvais difficile de mettre mon grain de sel, n'y connaissant pas grand-chose. Je l'avoue, j'étais hors jeu. Surtout quand mes collègues masculins lançaient des statistiques et des noms de joueurs.

Et deux de mes bonnes amies, Ellen Hyslop et Jacie deHoop, pourtant friandes de sports, ressentaient quelque chose de semblable. Comptables au centre-ville, comme moi, elles s'abstenaient de participer aux *pools* du bureau. Comment parler hockey sans risquer les explications légèrement condescendantes des confrères?

Elles discutaient donc de sports entre elles, et j'emboîtai le pas. Un jour, dans un souper de filles, Ellen nous a expliqué par le menu comment et pourquoi les Maple Leafs, alors en pleine reconstruction, avaient pourtant brillé aux séries éliminatoires, il y a quelques années, contre toute attente. Le genre de choses qu'on aurait aimé savoir, histoire d'en boucher un coin aux « boys ».

paquet. *The Gist* aborde non seulement les sports où les femmes brillent, mais aussi les matchs des ligues majeures, sur le ton de la conversation. Un ton convivial, vivant, et surtout inclusif : eh oui, les femmes sont fans de sports elles aussi!

**C'est mon cas depuis toujours.** J'ai grandi à Ottawa, et j'ai eu l'occasion de jouer au volleyball et au basketball pour le plaisir, mais mon sport préféré, c'était le soccer. J'y vois tout un pan de mes années formatrices, dont j'ai tiré de précieuses leçons : comment jouer en équipe, s'entraider, se concerter. Comment m'entraîner pour m'améliorer. J'ai tant appris.

Mon amour des chiffres vient de mes parents, tous deux comptables à leur compte. Deux modèles bien différents. Ma mère, plutôt introvertie, vaquait à ses occupations tranquillement, toute seule, tandis que mon père, lui, aimait les interactions avec les clients. Pour moi, le titre de CPA combinait comptabilité et entrepreneuriat. Adolescente, j'envisageais déjà de suivre leurs traces; je voyais à quel point ils s'épanouissaient dans leur carrière. Je suis du genre à penser logiquement et je me plais à travailler avec les chiffres.

## « Eh oui, les femmes sont fans de sports elles aussi! »

À la blague, on lui a suggéré de rédiger un bulletin pour les passionnées de sport, comme *The Skimm*, un condensé d'actualités destiné aux femmes. Ellen a trouvé l'idée géniale, si bien qu'on a cogité toute la soirée sur la réalisation du projet. C'est ainsi qu'on a jeté les bases de ce qui allait devenir *The Gist* (autrement dit, « l'essentiel »), une plateforme d'actualités sportives, qui cible les femmes dans la trentaine.

Les dimanches, on tenait des rencontres pour peaufiner le site. Toutes les trois diplômées en commerce de l'Université Queen's, on a exploité ce bagage pour élaborer un solide plan d'affaires. En faisant nos recherches, nous l'avons constaté, le monde du sport appartient encore aux hommes : seulement 4 % des médias spécialisés font place aux sports où évoluent les femmes, et à peine 14 % des journalistes du sport sont des femmes, selon une étude de l'Université du Minnesota.

Alors, on a retroussé nos manches : infolettre bihebdomadaire, communauté dans les réseaux sociaux, site groupant nouvelles, entrevues et ressources pour les néophytes curieuses, on a mis le

Fraîchement émoulue de Queen's, j'avais déniché un emploi en audit et en certification. Mais je m'enlisais dans les méandres de dossiers pointus, au lieu de voir les stratégies globales. J'aurais aimé exercer la profession comme mes parents, et voler de mes propres ailes. Mais je me demandais si j'y arriverais un jour.

L'idée du site est arrivée à point nommé dans ma vie. En 2018, quelques mois après le lancement, on a été acceptées dans le programme d'incubation des médias numériques de l'Université Ryerson, en partenariat avec le projet de journalisme Facebook. Un solide coup d'envoi que ce financement de 100 000 \$! Nous le savions toutes les trois, c'était l'occasion de monter quelque chose d'inédit, de grand. Chacune a abandonné le neuf à cinq pour se consacrer à temps plein au projet. Des mentors nous ont guidées au fil des étapes à franchir pour garder la barque à flot. Grâce à leur savoir-faire technique et à leurs conseils, on a pu planifier et assurer l'avenir de l'entreprise.

Chef de l'exploitation et des finances à *The Gist*,



je veille aux budgets, au fonctionnement et aux campagnes de financement. Je passe d'une rencontre au sommet avec les investisseurs à un reportage sur le repêchage d'amateurs par la LNH. Mes tâches sont loin d'être routinières.

Aujourd'hui, *The Gist* compte plus de 9 000 abonnées, toutes plateformes confondues. Toronto est notre port d'attache, mais nous voulons prendre de l'expansion en Amérique du Nord. Ellen, la voix derrière la marque, rédige nos bulletins et autres communications. Les articles sont gratuits, et on encourage nos lectrices assidues à devenir des fans pour consolider notre assise financière; l'adhésion au club des « GISTfluencers » leur apporte certains avantages, comme des billets à prix réduit pour certains matches.

On a compris qu'on avait frappé un coup de circuit quand des personnalités du milieu ont

louangé notre travail. Aimee Deziel, chef du marketing pour les Sénateurs d'Ottawa, a déclaré sur CTV News que nos contenus « frappaient fort » et qu'on tenait un bon filon. Même la patineuse olympique Tessa Virtue a dit être inspirée par notre travail et notre quête d'excellence.

Je l'ai moi-même vécu, grâce à notre site, on hésite moins, on s'enhardit. Je n'avais osé participer à un *pool* avant notre aventure, convaincue de n'avoir aucune chance. Puis, j'ai tenté une participation dans ma nouvelle communauté d'amatrices de sports, pour m'apercevoir que je n'avais pas à m'en faire. Et j'étais plutôt contente de voir mon côté compétitif ressortir. Pour notre premier *pool* dans *The Gist*, 85 % des participantes ont affirmé que, tout comme pour moi, c'était une première. De quoi ouvrir de nouvelles portes, pas seulement pour les autres mais aussi pour nous-mêmes. ♦

ÉCHAPPÉE BELLE

## UN BRUIT MYTHIQUE CHANGE DE TON

Harley-Davidson lance sa première moto électrique. Prêt pour une virée plus discrète?

PAR MATTHEW HAGUE

Ah! le fameux vrombissement d'une Harley-Davidson... Certains le trouvent irritant, mais les inconditionnels aiment la façon qu'il a de titiller leur adrénaline, de les faire s'élancer sur les routes de la liberté. On n'a besoin de personne, en Harley-Davidson!

Mais voilà que la LiveWire vient tout changer. Cette nouvelle déclinaison, la première à motorisation électrique en 116 ans d'histoire, représente tout un virage, admet Marc McAllister, vice-président au développement de produits chez Harley-Davidson. « On peut entendre le bruit du moteur à 100 km/h ou plus, mais en ville, à 35-45 km/h, cette moto est totalement silencieuse. »

Le changement ne fait pas l'unanimité. « L'idée d'une moto silencieuse va à l'encontre de ce qu'on attend d'une Harley », dit Felix Irwin, CPA et fan de la marque. Quand il n'est pas au volant de sa Toyota Camry hybride 2008, sur les routes de l'île de Vancouver, il enfourche sa ronflante Harley VRSCF V-Rod Muscle 2016, de 1250 cc. « Je ne me vois pas sur une moto électrique de sitôt! »

Ironiquement, la réaction mitigée pourrait être de bon augure pour la marque. La LiveWire est une tentative d'élargir le marché au-delà des quinquas obsédés par la beauté du son du moteur. On courtoisera les consom-



**UNE HARLEY QUI NE PÉTARADE PAS, EST-CE ENCORE UNE HARLEY? LA MARQUE ESPÈRE JUSTEMENT CHANGER D'IMAGE.**

mateurs écoconscients qui, autrement, choisiraient les transports en commun, Communauto ou une Tesla.

« Les adeptes de la moto sont en baisse », fait remarquer M. McAllister, ce que confirment les chiffres de vente de son entreprise qui dévalent la pente depuis une dizaine d'années (recul de 6 % l'an dernier seulement).

Qu'à cela ne tienne. On espère la ruée sur la LiveWire, qui sortira en septembre 2019. En 2014, les cadres de



pouvoir se connecter aux réseaux 4G, elle est aussi très facile à manier. La transmission des Harley classiques est en effet contrôlée par des pédales et des manettes exigeant une bonne dextérité. Ce qui porte bien des connaisseurs à dire, comme M. Irwin, qu'on ne fait pas ses premières armes avec une Harley. Cette gloire se mérite! Or, dans le cas de la LiveWire, une manivelle simple facilite drôlement les manœuvres, surtout pour les novices.

L'entreprise est cachottière côté chiffres, mais M. McAllister soutient que les précommandes ont été très encourageantes en Amérique du Nord et en Europe. L'intérêt dépasserait les attentes, donc, même si des internautes ont déploré le prix de départ, de 37 500 \$.

Les véhicules électriques coûtent cher, et pourtant, ils trouvent preneurs. « On sait que 38 % [comparativement à 29 % en 2018] des consommateurs veulent un moteur électrique dans leur voiture ou camionnette », précise Ryan Robinson, directeur de la recherche dans le secteur de l'automobile chez Deloitte. « C'est un fort pourcentage, qui ne cesse d'augmenter. »

Dans un contexte où la demande globale de voitures de tourisme diminue, Harley-Davidson commence seulement à diversifier son offre. « La LiveWire montrera la voie pour les futures motos électriques haut de gamme, avance M. McAllister. Nous envisageons de proposer bientôt des options de transport pour tous, pour les 2 à 82 ans. »

Outre les nombreux modèles de motos électriques à venir, l'entreprise entend élargir sa gamme de produits. Elle vient d'acquiescer STACYC, un fabricant de minibicyclettes électriques pour enfants : « Susciter un intérêt pour ces vélos chez les jeunes devrait doper nos ventes de motos dans 15-20 ans. » ♦

## FÉE ÉLECTRICITÉ

Essence : 0 % Sensations : 100 %



Le Québec étant synonyme de neige, la montréalaise **Taiga Motors** ([taigamotors.ca/fr](http://taigamotors.ca/fr)) a conçu la première motoneige électrique au monde. Pour des sorties de 100 km en silence dans la nature. Prévoir 20 000 \$.



**Daymak** ([daymak.com](http://daymak.com)), de Toronto, fabrique des produits pour jeunes intrépides écosociaux : vélos, motodunes et VUTT à moteur électrique. Sa gamme de motoquads (à partir de 2 699 \$) permet de se promener en forêt sans faire de bruit, comme une biche.



**La Compagnie canadienne de bateaux électriques** ([electricboats.ca/fr](http://electricboats.ca/fr)), de Boisbriand, propose des bateaux d'allure vieillotte mais élégants, à partir de 22 995 \$. Leurs garnitures en bois et leur sellerie en cuir évoquent le charme d'antan, mais leur moteur électrique, XXI<sup>e</sup> siècle oblige, est doux pour l'environnement. Autonomie de 80 km entre les charges.

l'entreprise avaient présenté une trentaine de prototypes, mis en avant dans de nombreuses foires commerciales. L'idée était de sonder le marché potentiel et de voir quelles montures faisaient le plus rêver. « Nous avons tenu compte des commentaires, si bien que nous croyons avoir conçu le produit idéal », ajoute M. McAllister.

Pour attirer une jeune clientèle, le nouveau modèle est truffé de caractéristiques technos. Première Harley à



## SANTÉ

## ET QUE ÇA SAUTE!

F45, jeune entreprise australienne, offre des séances d'entraînement intense pour les gens pressés. Ambitieux, son projet d'expansion au Canada est des plus sportifs. **PAR KATRINA ONSTAD**

Oh oui, j'ai transpiré. Tous en chœur, on a enchaîné sans merci enjambées en flexion, lancers de ballon d'exercice, *push-ups* à la verticale, suspendus par les chevilles (comme les canards laqués dans les vitrines des restaurants chinois). Je haletais. Et puis, soudain, l'inattendu : les participants à mon premier cours de conditionnement physique F45 ont pris le chemin de la sortie. « On a fini ! », a dit le joyeux prof aux mollets tatoués. Fiou! Excellente nouvelle, quoique déroutante. On venait de commencer, non ?

Au studio F45, les cours ne durent que... 45 minutes, justement. On s'entraîne à toute allure, en variant

les exercices, par intervalles, et le temps file à un rythme fou. Ce nouveau mode d'entraînement par circuit, qui a bien vite franchi les frontières de l'Australie, est offert par environ 1 500 studios dans 43 pays. Une innovation qui répond à deux contradictions : nous sommes trop occupés et trop sédentaires. Nous trimons de longues heures, surchargés, en abattant le travail grâce aux technologies. Mais, rivés à nos écrans, nous restons assis : les Canadiens sont immobiles pendant 69 % de la journée. Gare aux problèmes de santé, de la prise de poids au cancer. D'où la solution de

F45, conçue pour une époque aux cadences infernales.

F45 s'inscrit dans une nouvelle tendance, l'« entraînement fonctionnel ». On privilégie des mouvements de rééducation pour développer la force et la résistance qu'exigent les tâches quotidiennes, comme déneiger une entrée ou ranger les provisions (soulever des sacs de sable, se lever d'un banc sans les mains, déplacer des haltères russes). Ces mouvements se font par courts intervalles à haute intensité, suivis de périodes de récupération, statique ou dynamique. C'est comme le CrossFit, mais en toute sécurité, sous l'œil attentif des entraîneurs, grâce aux mouvements étudiés. (Conçus en Australie, les programmes sont diffusés dans le monde entier pour varier quotidiennement les exercices.)

L'année dernière, F45 a réalisé une percée majeure au Canada. Une centaine de franchises arborent le logo

bleu, rouge et blanc, de Vancouver à Halifax. Forte de plus de 10 000 membres actifs, l'entreprise prévoit doubler ce chiffre d'ici 2020. L'objectif que se donne Rob Deutsch, fondateur australien et chef de la direction : « Un studio F45 à un quart d'heure, pour tous les Canadiens. »

Paul Smith s'est mis de la partie. Ancien CPA, il gère une franchise F45 à Toronto, et deux autres à London. Je lui ai dit que je revenais d'un cours et que j'avais failli mourir. Sa réponse : « Dans le bon sens du terme, non? »

M. Smith a travaillé dix ans à Toronto, chez BDO et dans la compagnie d'assurances de son père, mais il rêvait d'entrepreneuriat. Quand un ami est revenu d'Australie en vantant la méthode F45, il s'est envolé pour Sydney. En 2015, il devenait copropriétaire de la première franchise au Canada, installée dans un ancien studio de cardiovélo, au cœur d'un quartier jeune de Toronto. « Les clients ne veulent pas perdre leur temps et errer en salle de musculation. Ici, il suffit de passer la porte et les résultats suivent. Je n'avais jamais rien vu de pareil : un entraînement personnel, dans une atmosphère conviviale. » Si conviviale qu'il y a rencontré sa femme, avec qui il a déménagé à London pour ouvrir deux autres studios.

## LA CLIENTÈLE CIBLE DE F45? LES 20-45 ANS QUI VISENT UN MAXIMUM DE RÉSULTATS EN UN MINIMUM DE TEMPS.

La croissance effrénée de F45 est à l'image du rythme soutenu de ses entraînements. Mais pour se développer si vite, il faut faire confiance aux franchiseurs, appelés à répondre aux attentes, loin du siège social. D'où des risques, selon Stuart MacDonald, consultant torontois qui investit dans de jeunes entreprises : « Toute stratégie de forte expansion soumet l'équipe centrale à un stress considérable. » Un rapport du cabinet d'études de marché IBISWorld révèle que le secteur de la forme physique est en

plein essor au Canada : un chiffre d'affaires de 4,5 G\$ et une croissance annuelle de 6,8 %, entre 2014 et 2019 (F45 reste discrète sur son chiffre d'affaires). La stratégie est d'imposer sa marque aussi vite que possible, afin de gagner une longueur d'avance. Mais c'est un marché encombré; les clients sont capricieux. « Vous investissez dans un réseau de salles autour d'une nouvelle idée. Et si l'intérêt retombe et qu'une autre tendance apparaît? », fait valoir M. MacDonald. Les modes vont et viennent. Certaines durent, d'autres sombrent dans l'oubli.

Il reste que les recherches menées par Canfitpro, principal organisme de certification de professionnels du conditionnement physique au Canada, montrent que l'entraînement fonctionnel, bon premier par sa croissance, a le vent en poupe. Pour autant, F45 ne semble pas cibler les aînés soucieux d'éviter les maux de dos. Les X et les Y étaient les plus représentés dans le cours que j'ai suivi. Ma quarantaine détonnait. Et ce n'est pas donné : une semaine de cours illimités coûte entre 60 et 68 \$. Cependant, les trentenaires, dit-on, privilégient les expériences, y compris sportives, aux acquisitions. Au lieu de faire comme leurs parents et de s'acheter une familiale, ils s'abonnent à un cours

d'entraînement dynamique.

« Les professionnels pressés, dans la tranche des 20-45 ans, voilà notre clientèle cible, mais nous accueillons tout le monde, sans égard à la condition physique et à l'âge, dit M. Smith. En fait, tous ceux qui recherchent l'efficacité. » Voilà le dénominateur commun entre les générations, y compris en salle de sport. Le maximum de résultats en un minimum de temps. Et lorsqu'une nouveauté tient ses promesses, on fonce sans hésiter. Quitte à passer à autre chose le lendemain. ♦

### BONNES FEUILLES

## UNE PAIX QUI RAPPORTE

Les chicanes de bureau sont nuisibles aux entreprises. Voilà pourquoi il faut les éradiquer.

PAR BRIAN BETHUNE

Difficile de dire quelle statistique tirée de *Turn Enemies into Allies: The Art of Peace in the Workplace* doit inquiéter le plus les cadres. Que 85 % des Américains déclarent connaître des conflits au travail qui leur font perdre 3 heures de productivité par semaine? Ou que 43 % trouvent que leur supérieur gère mal ces différends? Avouons que le dernier chiffre est le plus troublant. D'ailleurs, 98 % (!) des gestionnaires estiment avoir besoin de formation en... gestion, notamment pour amener les combattants à trouver un terrain d'entente.

Judy Ringer, l'auteure de cet ouvrage pratique, maîtrise son sujet. Professionnelle chevronnée en résolution de conflits au New Hampshire, elle est ceinture noire troisième dan d'aïkido, l'art martial japonais qui tient compte du bien-être de l'attaquant, et dont la philosophie imprègne tout son travail. Au lieu de faire de la médiation, trop axée selon elle sur la prise en charge de problèmes précis, sans empêcher qu'ils se reproduisent, elle transmet des compétences pour désamorcer les hostilités en amont.

Pourtant, Mme Ringer le sait, on a parfois tendance à laisser certaines querelles s'envenimer. Elle est passée de l'immobilier à la résolution de conflits en raison de frictions avec un patron tatillon, porté sur la microgestion. Composer avec des collègues aux idées opposées, écrite, n'est pas de tout repos. Quand façons de travailler et personnalités s'affrontent – les obsédés du détail contre les amateurs de la vue d'ensemble, les maniaques du contrôle contre les adeptes du laisser-faire, ceux qui évitent les obstacles contre ceux qui les prennent à bras le corps –,

les émotions brutes peuvent prendre le dessus et créer un clivage dans l'équipe.

Le travail de Mme Ringer s'inspire des principes de l'aïkido : contenir et absorber l'énergie créée par une hostilité mutuelle, puis la rediriger vers des objectifs bénéfiques pour les deux parties. L'animateur doit d'abord saluer en s'inclinant, signe de respect indiquant qu'il est prêt à écouter avec bienveillance et intérêt tous les protagonistes, et poser des questions ouvertes : « À quoi avez-vous pensé quand elle a dit cela? Qu'a-t-il ressenti selon vous quand vous avez fait ceci? » Mme Ringer surveille étroitement ses propres réactions, s'interdisant tout jugement.

L'approche peut paraître quelque peu abstraite (ou hors de la portée du commun des mortels), mais Mme Ringer propose une méthode résolument pragmatique. Tout d'abord, ne cédez pas à la tentation de mettre immédiatement en présence deux ennemis. Par expérience, elle sait que nul n'est prêt à écouter tant

semaine. Eh oui.) La bonne volonté et la capacité à changer sont deux qualités essentielles à la paix, écrit-elle. Si elles n'émergent pas après plusieurs séances d'écoute, il convient peut-être pour le client d'adopter la solution radicale : la mise à pied de l'un ou des deux adversaires.

Mais s'il s'agit d'employés motivés, appréciés, désireux de remédier à la situation (une hypothèse raisonnable, vu que personne n'a été renvoyé), ils pourront passer à la prochaine étape : appliquer auprès de l'autre partie les acquis des séances individuelles. La première séance, conseille Mme Ringer, sera tenue à l'extérieur, de préférence dans un restaurant. « Partager un repas fait ressortir le meilleur de chacun. » On parle de tout et de rien, sauf du sujet qui fâche : famille, loisirs, livres, parcours professionnel. Le but? Prendre conscience que l'autre est avant tout un être humain. On planifie ensuite le deuxième entretien dans les locaux de l'entreprise.

ALIMENTATION

## DES COUVERTS « À CROQUER »

Les amateurs de restauration rapide et de plats à emporter réclament des couverts compostables : le plastique n'a plus la cote.

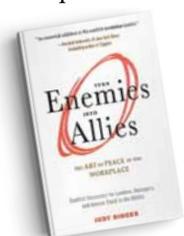
PAR ANDREW REEVES

Cet été, les pique-niqueurs ne seront pas nécessairement munis d'ustensiles en plastique. L'opposition au plastique à usage unique, qui met un siècle à se décomposer en site d'enfouissement, s'inscrit dans le virage écologique qui secoue le marché : les consommateurs réclament à cor et à cri des couverts et des pailles biodégradables.

Le mouvement prend de l'ampleur depuis 18 mois, nourri par les images désolantes que relaient sans relâche les médias sociaux : des pingouins arpentent une île jonchée de détritrus, des plongeurs nagent dans un marais de débris plastiques près de Bali, on extrait une longue paille en plastique des narines d'une tortue marine, qui saigne. Vue plus de 35 millions de fois depuis 2015, cette dernière vidéo a déclenché la campagne « No Straw » : à 500 millions de pailles en plastique par jour, il y a urgence. Le Canada a d'ailleurs annoncé vouloir interdire les plastiques à usage unique d'ici 2021.

Les dirigeants d'entreprise avant-gardistes y voient « l'occasion de prendre leurs responsabilités et de gagner de vitesse les concurrents », explique Pamela Steer, chef des finances de Paiements Canada, spécialiste en durabilité et membre de la section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances de l'Association pour la comptabilité durable (ACD). On entend intégrer les enjeux environnementaux et sociaux à la stratégie organisationnelle et opérationnelle. Selon Mme Steer (qui a été désignée, en avril, chef des finances de l'année au Canada), les produits dégradables obtenus par des méthodes durables seront moins chers, grâce aux

## 98 % DES GESTIONNAIRES ESTIMENT AVOIR BESOIN DE FORMATION SUR LA GESTION DES CONFLITS.



qu'il n'a pas été *entendu*. D'où la nécessité de l'entretien individuel. Cœur de la stratégie, il révèle aux parties qu'il faut être deux pour se battre en duel. Mme Ringer se contente d'écouter, et cherche à susciter chez l'un une curiosité envers l'autre, afin de créer une prise de conscience : des styles différents peuvent aussi se compléter. Une sage leçon tirée de l'aïkido.

Mme Ringer aide les parties à se focaliser – souvent physiquement, en leur demandant de respirer à fond – sur le résultat escompté, soit l'harmonie, et non la victoire. Elle estime que de deux à quatre séances d'une heure s'imposent avant de pouvoir rencontrer son ennemi juré. (Excessif? Rappelez-vous qu'un conflit gâche trois heures de productivité par

Assez souvent, il s'agit de la dernière rencontre. La tension reste inévitable, mais chacun prend acte du point de vue de l'autre, exprime le sien avec respect et s'ouvre à une nouvelle approche de collaboration. Mme Ringer s'entend souvent dire : « Je sens une légère tension. Vous aussi? Parfait. Nous touchons au cœur du problème. Arrêtons-nous un instant et recentrons-nous. »

Quand elle juge que sa mission est remplie, c'est-à-dire que les parties peuvent travailler dans l'harmonie, sans aide extérieure, Mme Ringer tire sa révérence. Mais non sans demander aux parties de renoncer à leurs habitudes conflictuelles en faveur d'une attitude pacifique, ce qui demande un effort continu : encore et encore, dialoguer dans l'ouverture. ♦



Les assiettes comestibles de Biotrem

Beard, du nom du célèbre cuisinier américain, l'entreprise, coqueluche des traiteurs qui organisent des réceptions huppées, remporte depuis 2008 des prix d'excellence et de durabilité. Dans un composteur industriel, ses produits se décomposent en 60 jours.

Soucieuse d'écologie, la génération Y ne peut qu'apprécier les couverts et les pailles de la mexicaine Biofase, composés de noyaux d'avocat recyclés. Vous pensez au dessert? Ceux qui ont la dent sucrée aimeront la cuiller en bonbon de la torontoise Candy Cutlery, fabriquée à partir de sucre de canne.

Aussi insolites soient-ils, les couverts écologiques ne cessent de s'imposer. Selon une analyse du cabinet-conseil britannique IHS Markit, la valeur marchande des plastiques biodégradables avait dépassé 1 G\$ en 2018 et pourrait atteindre 1,7 G\$ d'ici 2023. Les emballages alimentaires et la vaisselle jetable sont les principaux moteurs de cet essor fulgurant.

D'après Mme Steer, la réglementation amènera un jour les entreprises retardataires à prendre le virage de la durabilité, de gré ou de force, mais elle pourrait s'avérer superflue si les consommateurs exigent d'emblée des pratiques écologiques. La pression du public a poussé McDonald's, par exemple, à abandonner les contenants alimentaires en styromousse et les gobelets en polystyrène. Les pique-niqueurs, eux aussi, peuvent réclamer des ustensiles qui ne mettront pas des siècles à disparaître. Entre-temps, qui les empêche d'emporter avec eux leurs couverts en inox? ♦

économies d'échelle, que ceux qui s'empilent dans les sites d'enfouissement : « Adoptons une vue d'ensemble, à long terme. »

Biotrem a tenté l'aventure. Jerzy Wysocki, chef de la direction, est issu d'une famille qui cultive et moule le blé en Pologne depuis un siècle, mais la concurrence de puissants meuniers menaçait d'étouffer l'entreprise. Innovante, Biotrem se tourne aujourd'hui vers le son de blé, un sous-produit de la mouture, pour fabriquer des assiettes et des ustensiles qui se décomposent en 30 jours, contre 6 mois pour le carton et 100 ans pour le plastique. À environ 30 \$ pour 100 assiettes, ces versions comestibles coûtent plus cher que le plastique à usage unique (125 assiettes en styromousse se vendent 6 \$ chez Walmart), mais les prix devraient baisser. Biotrem investit fortement dans la R-D en vue d'étendre à l'étranger sa technologie brevetée. L'entreprise produit annuellement 15 millions d'assiettes et de couverts.

En Inde, Bakeys fabrique depuis 2011 des couverts à usage unique à partir de balles de riz et d'extraits de farine et de féculé de pomme de terre. Son fondateur, Narayana Peesapaty, s'est lancé dans les couverts biodégradables en réaction à la prolifération des détritiques en Inde, où 120 milliards d'ustensiles en plastique seraient jetés chaque année. En 2016, une vidéo des produits de Bakeys a connu

un succès foudroyant sur Facebook. L'année suivante, rien qu'en Inde, l'entreprise a vendu 2,5 millions de fourchettes comestibles, déclinées en trois saveurs : standard, sucrée et salée. En accélérant la production, l'innovatrice espère accroître ses ventes à l'étranger. Toutefois, l'expédition de couverts comestibles comporte un inconvénient : coûteuse, elle risque de miner l'aspect « vert » du produit (Bakeys emballe ses fourchettes dans du polystyrène pour prévenir la casse).

La new-yorkaise VerTerra Dinnerware, elle, fabrique depuis 2006 ustensiles, assiettes, planches à découper et boîtes à bento en feuilles de palmier séchées. Robuste, la vaisselle peut rester 2 minutes au micro-ondes ou 45 minutes au four à 350 °F sans se désintégrer. Alliée à la prestigieuse fondation culinaire James

## FINIES LES PAILLES

Cette année, l'Union européenne et le Canada ont résolu d'interdire les plastiques à usage unique d'ici 2021. D'autres ont banni les pailles :

« Quand on vous propose une paille en plastique, ne cédez pas à la ruse. » — Tom Brady, quart-arrière de la NFL, qui a publié l'an dernier une vidéo anti-pailles sur Instagram.



« Ce couvercle fera disparaître des milliards de pailles jetables. » — Andy Corlett, directeur de l'emballage, vante le nouveau couvercle à bec Starbucks.



« On oublie les pailles, une habitude à prendre. » — Samantha Hackett, restauratrice à Tofino (C.-B.). En juin, la ville côtière a proscrit pailles et sacs en plastique.



## MAISON

## MARTEAU DES RÉNOS

Annuaire Web favori des Canadiens qui aide les propriétaires à trouver des rénovateurs, HomeStars n'a qu'à bien se tenir. Une nouvelle appli offrant plus de fonctionnalités entre dans l'arène, et elle gère même les rendez-vous et les paiements! **PAR MATTHEW HAGUE**

Bryan Baeumler, entrepreneur vedette de la chaîne HGTV, se fait souvent demander par ses fans : « Hé, Bryan! Connais-tu un bon plombier? » (ou un électricien, un menuisier, un peintre). Aussi vient-il de lancer une application, appelée HeyBryan, qui répond à sa place à ce genre de questions. Grâce à cette plateforme, l'utilisateur peut choisir parmi 16 catégories de projet (p. ex., toiture, planchers, collecte de déchets), consulter une liste d'entrepreneurs – qui ont tous été soumis à des vérifications d'antécédents criminels, professionnels et de solvabilité –, puis clavarder avec ces derniers pour discuter des travaux.

HeyBryan arrive juste à temps pour la prochaine vague de rénovations. Car selon le dernier recensement canadien, un peu plus de 920 000 maisons doivent faire l'objet de réparations majeures (p. ex., plomberie, système électrique, murs, planchers, toit) dans un avenir rapproché. De plus, 60 % des baby-boomers canadiens prévoient rénover leur maison d'ici 2023.

L'explosion du marché canadien des rénovations domiciliaires depuis une vingtaine d'années s'explique en partie par ces nombreuses réparations à faire. En 2017, les propriétaires ont consacré 77,7 G\$ à réparer ou à moderniser leurs espaces; c'est plus que le montant alloué à la construction d'habitations neuves. Selon un sondage de CPA Canada, 31 % des répondants envisagent d'augmenter leurs dépenses en entretien de la maison ou de la cour et en jardinage par rapport à l'été précédent, alors que 44 % comptent dépenser la même somme. « Cette montée des dépenses a beaucoup à voir avec l'évolution du marché immobilier canadien, tout particulièrement dans des points chauds comme

Toronto et Vancouver, explique Krista Thompson, associée au sein du groupe Bâtiment, construction et immobilier de KPMG Canada. Lorsque les habitations sont peu abordables, les propriétaires choisissent souvent de rénover plutôt que de déménager. Et il y a aussi le phénomène Airbnb, qui les pousse à rendre leurs maisons plus attrayantes pour d'éventuels locataires. »

Pour le propriétaire dont le domicile a besoin d'amour, l'un des problèmes les plus épineux est d'engager un rénovateur – une tâche difficile selon 78 % des répondants à un sondage Ipsos mené en 2018 auprès de propriétaires torontois.

HeyBryan vise à résoudre ce problème. Après son lancement à

clients inscrits de 260 %. » (HeyBryan tire ses revenus des frais de 20 % imposés au fournisseur et de 7,5 % imposés au client.)

Attiré par les services de marketing et de paiement de HeyBryan, Steve Zappa, peintre de Mississauga (Ontario), s'est inscrit en 2019. Il attend toujours un premier projet. « L'application est probablement trop récente. » Entre-temps, ses contrats viennent principalement du bouche à oreille ou d'annonces sur Kijiji. À l'heure actuelle, HeyBryan compte 4 000 clients. Selon M. Montgomery, entre 50 et 60 personnes s'y inscrivent chaque jour, et à ce rythme, son entreprise en démarrage deviendrait rentable d'ici la fin de 2019.

Le plus important sera de séduire les propriétaires qui ont le réflexe de consulter HomeStars. Fondé en 2006 par l'entrepreneuse canadienne Nancy Peterson, HomeStars a été achetée par IAC, société multimédia établie à New York dont le chiffre d'affaires annuel dépasse les 3 G\$. Cela dit, ce site n'a pas la capacité de traiter les paiements ni de prendre de

## PRÈS D'UN MILLION DE MAISONS CANADIENNES DOIVENT FAIRE L'OBJET DE RÉPARATIONS MAJEURES.

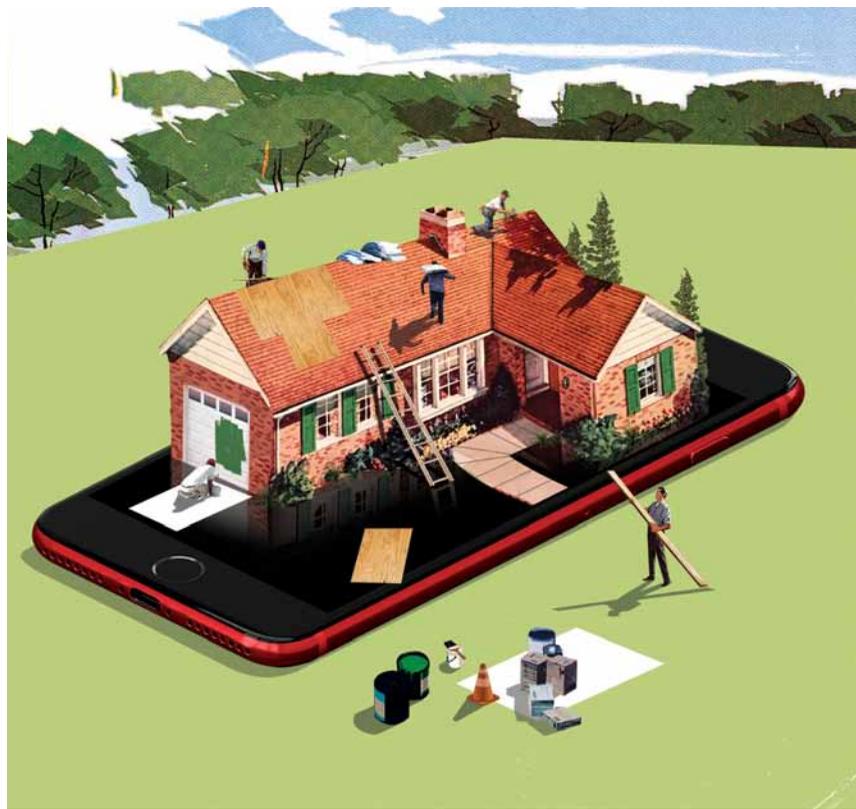
Vancouver en 2018 et dans le Grand Toronto en 2019, l'application gagnera cinq autres villes d'ici 2020. Actuellement, elle regroupe plus de 2 000 fournisseurs. Certains se sont inscrits parce que l'application leur simplifie la vie, côté paiement.

« L'appli traite le paiement dès que le projet est terminé », explique Lance Montgomery, fondateur, président et chef de la direction de HeyBryan. (Après avoir eu du mal à faire réparer son lave-vaisselle, il a proposé son idée à M. Baeumler en utilisant le formulaire de contact sur le site Web de ce dernier.) « Nous aidons également les fournisseurs à vendre leurs services et à planifier leur emploi du temps. D'où une augmentation du nombre de fournisseurs de 350 %, et du nombre de

rendez-vous à la Uber. Par contre, à l'instar de HeyBryan, il vérifie les antécédents criminels et de solvabilité de ses fournisseurs, au nombre de 1,8 million. Qu'ils aient payé un abonnement supérieur ou non, ceux-ci peuvent faire l'objet de commentaires et de notes, parfois sans gants blancs, de la part des clients fidèles (ils sont 1,2 million).

« Nous avons une équipe responsable de l'intégrité des contenus, explique Mme Peterson. Si un avis lui semble juste, elle le laisse tel quel. Nous tenons à recevoir des avis honnêtes, car la confiance de nos clients en dépend. Il a fallu travailler dur pour sensibiliser nos annonceurs à l'importance de l'honnêteté. »

Errol Judd, propriétaire de l'entreprise de traitement de l'eau Hills &



Valley Water Systems à Ottawa, reconnaît le bien-fondé d'une inscription à HomeStars, malgré d'éventuels commentaires négatifs. Avant de s'inscrire en 2013, il consacrait près de 14 000 \$ par année à la publicité sur le site Pages Jaunes et à Google AdWords afin de rester en tête des résultats de recherche pour les systèmes de purification d'eau. Ces dépenses se sont révélées fructueuses : 30 % des nouveaux clients ont été attirés par la publicité sur Google – mais M. Judd a remarqué qu'il recevait encore plus de visiteurs de HomeStars, alors qu'il n'avait payé aucune inscription sur ce site. « Google ne fait qu'afficher votre nom sans contexte dans les résultats de recherche. Par contre, si vous accumulez les commentaires positifs sur HomeStars, vous gagnez la confiance des clients. » M. Judd a donc décidé de passer à un compte HomeStars de catégorie supérieure pour 2 000 \$ par année, soit le septième de ce qu'il payait pour Google AdWords et les Pages Jaunes. Aujourd'hui, environ 90 % de ses clients potentiels vont sur

HomeStars pour prendre leur décision, et en trois ans, ses revenus ont plus que doublé.

Outre HomeStars, HeyBryan devra faire concurrence à Houzz, entreprise californienne qui compte plus de 2 millions de designers, d'architectes et de professionnels de la rénovation prêts à servir sa clientèle. Pour les petites rénovations (plomberie, éclairage, peinture), les clients peuvent également se tourner vers Handy (établie à New York) ou Jiffy (à Toronto), qui s'occupent des réservations, des paiements, de la facturation et du service à la clientèle.

HeyBryan s'est toutefois fixé deux objectifs audacieux : entrer à la Bourse des valeurs canadiennes cet été et dégager un bénéfice d'ici la fin de l'année. « Il n'y aura peut-être jamais de bon moment pour faire un PAPE, lance M. Montgomery. Mais nous voyons grand. Après le Canada, nous enchaînerons avec les États-Unis, en commençant par le Nord-Ouest de la côte Pacifique. Notre but est de trouver la meilleure solution pour assurer notre croissance. » ♦

## RÉNOVER FUTÉ



Trois conseils pour optimiser votre budget rénovation

### 1 Soyez prudent si vous optez pour une marge de crédit hypothécaire

Idéalement, vous devriez payer vos rénovations comptant, mais si vous empruntez, comparez bien les produits. Un prêt personnel ou un prêt rénovation vous accorde un montant fixe à rembourser mensuellement sur une période donnée (par exemple, cinq ans). Vous augmentez le montant de votre prêt hypothécaire? Il s'ajoutera à votre capital et, à long terme, pourrait porter des intérêts substantiels. Une marge de crédit hypothécaire vous permet d'emprunter et de payer des intérêts uniquement sur l'argent dont vous avez besoin. Le taux d'intérêt peut être plus avantageux, mais comme il n'y a pas de calendrier de remboursement, vous courez plus de risques. « Le danger, c'est que votre versement minimum se limite aux intérêts », affirme Ann Hebert, CPA et professionnelle de la finance à Toronto. « Faites votre propre calendrier de remboursement. »

### 2 Installez-vous avant de rénové

Mme Hebert recommande de passer un peu de temps dans votre nouvelle demeure. Vous aurez une meilleure idée des travaux à faire en priorité. Ce conseil vaut particulièrement pour les jeunes couples ou ceux qui ont contracté un emprunt hypothécaire important; ils devront se limiter à un projet à la fois.

### 3 Pensez au rendement de votre investissement

Si vous prévoyez revendre votre maison, misez sur les projets qui en augmenteront le prix, comme rénover la cuisine. Selon le magazine *Remodeling*, le remplacement des portes de garage, des patios ou des recouvrements extérieurs est très rentable aussi. Respectez le style des autres maisons de votre quartier. Dépenser sans compter ne vous rapportera pas nécessairement plus.



**MNP**

**Rester à l'écoute  
des besoins de  
nos clients passe  
toujours par une  
conversation.**



# ANNONCES CLASSÉES

## Perspectives professionnelles

**Vous songez à vendre votre cabinet comptable?** Faites le premier pas en téléchargeant sans frais notre rapport sur les facteurs de fixation des prix à l'adresse [PoeGroupAdvisors.com/value](http://PoeGroupAdvisors.com/value). Pour plus d'informations, contactez-nous au 1-888-221-2260 ou au 514-402-2295, ou envoyez-nous un courriel à [rvetvik@poe-groupadvisors.com](mailto:rvetvik@poe-groupadvisors.com).

## Entreprise recherchée

**Un petit cabinet comptable de CPA voudrait acheter les clients d'un autre petit cabinet à Saint-Laurent/Ouest-de-l'Île ou à Laval.** Veuillez envoyer un courriel à [cpastlaurent606@gmail.com](mailto:cpastlaurent606@gmail.com) afin de discuter.

### Avis sur les publicités et petites annonces

Des publicités et petites annonces paraissent dans le magazine *Pivot*, en format papier et numérique. CPA Canada dégage toute responsabilité à l'égard des produits, des services, des organisations et des déclarations présentés dans ces publicités et annonces, qu'elle n'a ni évalués ni approuvés.

# ENCORE PLUS D'ACTUALITÉS EN LIGNE!

Allez à [cpacanada.ca/actualites](http://cpacanada.ca/actualites) pour suivre l'actualité, lire des exclusivités Web, et plus encore.

## LOI DU 1% POUR LA FORMATION

### L'ÉQUITÉ SALARIALE VÉRIFICATIONS EN COURS

**LIW**  
CONSULTANTS  
Depuis 1986

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

## SAISON DES IMPÔTS PROGRAMME DE CESSATION

VOUS SOUFFREZ DE :

- STRESS?
- MANQUE DE SOMMEIL?
- NAUSÉES PROVOQUÉES PAR L'ARC?

**APS** ACCOUNTING PRACTICE SALES  
THE GLOBAL LEADER IN PRACTICE SALES

877-606-8622

Sonia Albert et Alan Liverman  
514 819-8088  
[Sonia@APS.net](mailto:Sonia@APS.net)  
[Alan@APS.net](mailto:Alan@APS.net)  
[www.APS.net](http://www.APS.net)

PRODUIRE DES RÉSULTATS - UN CABINET À LA FOIS

**POE GROUP**  
ADVISORS

*Vous songez à vendre votre cabinet comptable?*

Faites le premier pas en téléchargeant sans frais notre rapport sur les facteurs de fixation des prix à l'adresse [PoeGroupAdvisors.com/value](http://PoeGroupAdvisors.com/value)

[PoeGroupAdvisors.com](http://PoeGroupAdvisors.com) • 1-833-984-9222  
[rvetvik@poe-groupadvisors.com](mailto:rvetvik@poe-groupadvisors.com)

**PADGETT**  
THE SMALL BIZ PROS

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.

1-800-665-4520, poste 223 - [www.padgettfranchises.ca/francais](http://www.padgettfranchises.ca/francais)

## GRAND-ANGLE

Ross Dance, 36 ans, travaille au Service des finances de l'Université de Calgary. Sa passion? La photo. Ses clichés ont été publiés dans *National Geographic*, *The New York Times* et *People*. **PAR BARBARA BALFOUR**

Mon père m'a poussé à apprendre un métier pratique. Je me suis dit : « **Quoi de plus sûr que la comptabilité?** » J'ai donc fait un baccalauréat en comptabilité et en philosophie à l'Université St. Francis Xavier, le seul établissement m'ayant permis ce choix déroutant.

**J'ai commencé à photographier bénévolement des chiens en refuge.** J'avais lu que les chiens noirs se faisaient rarement adopter, car l'expression de leur regard était plus difficile à capter sur pellicule. Je me suis ensuite mis aux photos de famille et de mariage.

En 2017, je photographiais un mariage en Jamaïque quand un invité s'est agenouillé et a demandé la main de la demoiselle d'honneur. Le *Huffington Post* a publié mon cliché. Le lendemain, il était sur la page d'accueil de MSNBC, et dans *Cosmo*, *The New York Times* et *People*. **J'ai dû prendre deux jours de congé pour répondre aux journalistes.**

J'adore mes deux emplois, surtout qu'ils se complètent et sollicitent des zones différentes du cerveau. **Une activité dynamise l'autre.** La semaine après un mariage, je redouble d'activité dans mes fonctions de comptable. Prévoir, planifier, budgétiser sont autant de tâches dans lesquelles je m'épanouis.

**Mes parents étaient photographes.** Quand j'avais 10 ans, mon père m'a montré comment me servir d'un vieux appareil Canon pour faire du noir et blanc. Je développais les photos dans la chambre noire, au sous-sol.

J'ai déménagé à Calgary en 2006 pour entrer chez EY comme chef de mission adjoint. En 2007, en voyage à Banff, j'ai renoué avec ma passion. C'était ma première expérience en numérique. **Quelle satisfaction de voir tout de suite les résultats!**

J'adore la montée d'adrénaline des photos de mariage. C'est créatif, physique et émotif. Comme pour une compétition sportive, on doit se préparer, avancer, se mettre en position et immortaliser chaque geste sans gêner ni déranger. **C'est un accès privilégié à des moments authentiques.**

**Être CPA m'a permis de me construire comme photographe.** Le volet tenue de livres, archivage et taxes déroutent les artistes. Moi, je m'en acquitte en un tournemain. Le métier de CPA m'a aussi mené à une certaine discipline.

# LA FIN DU CHÈQUE.

## À QUOI RESSEMBLERA LE MONDE DE L'APRÈS-CHÈQUE?

Les systèmes de paiements du Canada et de partout dans le monde se modernisent. Bientôt, toute l'information qu'on trouve sur un chèque – et bien plus – sera acheminée grâce à des paiements électroniques rapides de tous genres, et ce, quel que soit le montant.

Que deviennent la comptabilité et la trésorerie dans un monde où le numérique a remplacé le chèque? Vos clients sont-ils bien informés? Et vous? Comment vous y préparez-vous?

**Nous pouvons vous aider : [paiements.ca/pivot](https://paiements.ca/pivot)**



**PAIEMENTS  
CANADA**



**PETITES**  
ENTREPRISES

# LES MEMBRES DE CPA CANADA ÉCONOMISENT AVEC DELL.

**Économisez jusqu'à 40 %**  
sur certains produits Dell; les  
membres CPA économisent 5 %  
supplémentaires avec un coupon.

**COMMENCEZ À ÉCONOMISER  
AVEC CE COUPON :**

**[cpacanada.ca/DellOffre](https://cpacanada.ca/DellOffre)**



Vostro 3000 - À partir de 599,00 \$

\*Offres disponibles uniquement au Canada pour une période déterminée. Économies calculées sur le prix régulier proposé par Dell. Les prix n'incluent pas les taxes applicables, les frais d'expédition, environnementaux et autres suppléments. Ne peut pas être utilisé avec d'autres offres ou remises. Certains produits peuvent être limités dépendant de la disponibilité. Dell n'est pas responsable de la typographie, des prix ou d'autres erreurs. Dell se réserve le droit d'annuler les commandes s'il y a des erreurs ou des quantités limitées. Tous les achats sont sujets aux conditions standard de vente Dell, aux conditions de garantie limitée Dell et à l'accord de service applicable chez Dell. Des exemplaires sont disponibles sur demande ou sur Dell.ca. © 2019 Dell Inc.