

PIVOT

CPA
CANADA

Lauréat
**MEILLEUR
MAGAZINE**
aux Prix du
magazine
canadien : B2B

Rapide, économique et
sécuritaire. Un cadeau du ciel?

L'AUDIT À L'ÈRE DES DRONES

Andrew Morgan
Associé en
certification, EY



SEPTEMBRE/OCTOBRE 2019



LA FIN DU SURMENAGE
PROFESSIONNEL?

LES DONNÉES
JOUENT AUX DEVINS

RESTO RAPIDE
ET VÉGÉ : MIAM!

Notre rôle est **capital** pour votre **croissance**.



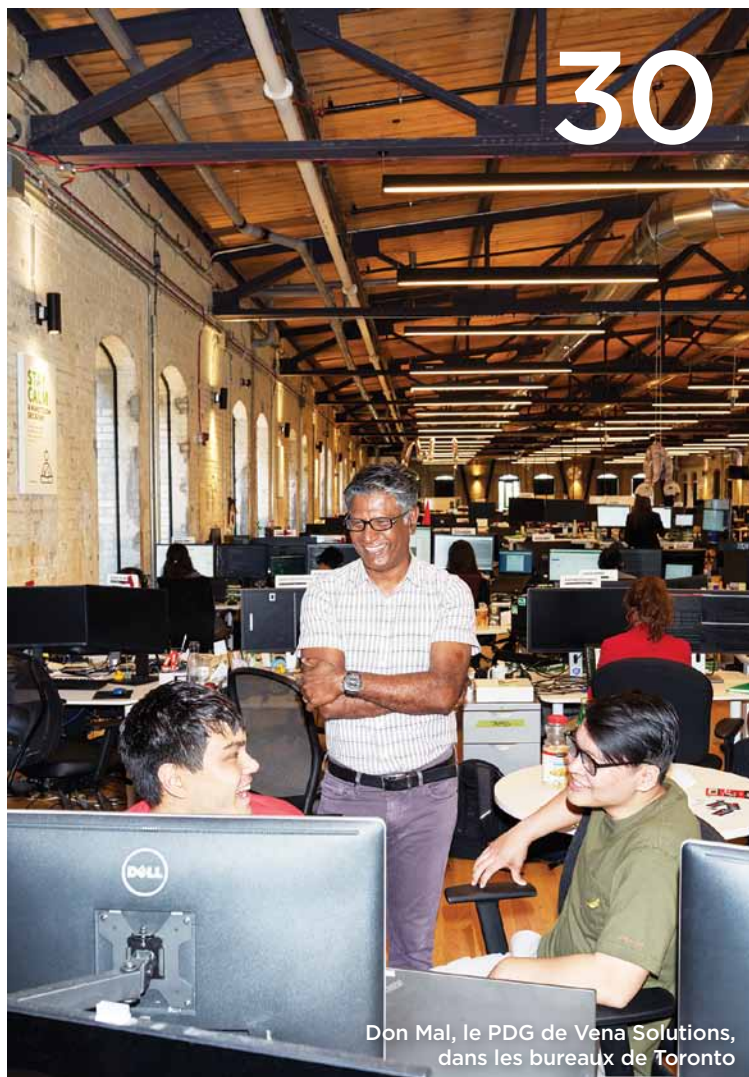
Saviez-vous que BDC Capital offre une solution de financement mezzanine personnalisée spécialement conçue pour soutenir les moyennes et les grandes entreprises dans leurs projets de croissance et de transfert ?

Nous croyons que les entrepreneurs sont aussi dignes de confiance que la qualité de leurs équipes et de leurs résultats financiers. Notre prêt mezzanine et nos experts sont là pour accompagner et financer les entreprises à forte croissance en mobilisant des capitaux allant de 1 à 35 millions de dollars.

Découvrez comment notre équipe de Capital de croissance et transfert d'entreprise peut vous soutenir aussi, visitez bdc.ca/CCTE.

bdc 
financement.
conseil.
savoir-faire.

30



Don Mal, le PDG de Vena Solutions, dans les bureaux de Toronto

ARTICLES DE FOND

22 | Inspecteur gadget

Les drones bouleversent l'économie et le travail des auditeurs. Découvrez des pionniers de la comptabilité qui travaillent entre terre et ciel. **PAR LUC RINALDI**

30 | Tableur sur l'Excellence

Les professionnels de la finance ne jurent que par Microsoft Excel. L'entreprise torontoise Vena Solutions veut justement leur faciliter la vie. **PAR JASON KIRBY**

36 | Le 9 à 5 réinventé

L'épuisement professionnel gagne du terrain. Heureusement, les entreprises ne traitent plus ce phénomène comme avant. **PAR LARA ZARUM**

40 | Encoder la carte du ciel

La jeune pousse québécoise derrière l'appli de voyage Hopper semble propulsée par un réacteur. Comment rivalisera-t-elle avec ses concurrents? **PAR MARTIN PATRIQUIN**



EN UNE

L'heure des drones a sonné
PHOTO DANIEL EHRENWORTH

4 | Mot de la présidente et chef de la direction

5 | Courrier des lecteurs

EN PRIMEUR

6 | L'IA aide les banques à combattre la fraude.

8 | Une sélection d'escroqueries toujours étonnantes.

10 | En finances personnelles aussi, on peut se débrouiller tout seul.

12 | Rédiger un testament à moindre coût.

14 | Les friperies, plus à la mode que jamais.

CHRONIQUES

16 | L'excès d'écran n'est pas mauvais que pour les jeunes.

18 | Il est temps que les CPA se libèrent du papier.

19 | Introvertis, extravertis : qui l'emporte au travail?

EN PRIME

47 | Des patins électriques pour se déplacer en ville?

48 | La déferlante des jeux vidéo ne fait que débiter.

49 | Une vodka faite de pommes (oui, le fruit!).

51 | Les meilleurs livres d'affaires de l'année.

52 | La restauration rapide a pris un délicieux virage végétalien.

54 | Les bonnes adresses de Montréal, une ville unique.

58 | Ce CPA ne plaisante pas avec le café.



UN TRAIN EN MARCHE

Les progrès technologiques changent la donne pour les auditeurs. Si des défis attendent les CPA, les possibilités se multiplient. **PAR JOY THOMAS**

Pour les auditeurs, voilà des années que se pose la question de « l'écart par rapport aux attentes » : c'est le décalage entre ce que les intéressés (actionnaires, journalistes, citoyens) attendent des états financiers audités et ce qu'ils peuvent en obtenir. La seule manière de combler l'écart, aux yeux de certains dans la profession? Éduquer le public sur la nature réelle de l'audit.

La donne change avec les technologies émergentes, comme les chaînes de blocs et les systèmes d'IA qui agglomèrent les résultats en scrutant la totalité des opérations. Le débat ne porte plus sur les limites techniques de l'audit ou sur l'orientation des

attentes quant à l'apport des auditeurs sur les marchés financiers; on discute plutôt des mesures à prendre pour répondre à ces attentes.

Prenons l'exemple d'Andrew Morgan, associé en certification chez EY, qui a pris le virage technologique, bien au-delà du suivi des opérations numériques; aux commandes d'un drone, il a dénombré des véhicules stationnés pour dresser un inventaire (page 22). Partout, en fiscalité comme en comptabilité, les professionnels font appel aux drones : en Argentine, les inspecteurs de l'impôt débusquent des propriétés absentes du cadastre, et aux États-Unis, les auditeurs déchiffrent les codes à barres sur les étagères d'entrepôts. De quoi gagner en rapidité et en exactitude, à moindres frais, par rapport aux méthodes classiques.

En 2017 et en 2018, CPA Canada a organisé deux symposiums sur l'avenir de l'audit. À l'ordre du jour : portée, avantages et coûts des nouvelles technologies d'audit. Et en 2019, elle a réuni des experts pour voir comment exploiter les conclusions tirées, afin de réussir à combler l'écart par rapport aux attentes.

Évidemment, les transformations technologiques et le contexte canadien ne sont pas les seuls déterminants de cette réorientation. Au Royaume-Uni, plusieurs rapports importants viennent de paraître, dans le sillage des échecs de l'audit; autant de ressources pour nourrir un débat mondial sur l'avenir de l'information financière. En décembre 2018, l'évaluation indépendante du Financial Reporting Council menée par Sir John Kingman a donné lieu à 83 recommandations, dont la création d'une nouvelle autorité de réglementation.

Et en avril dernier, la Competition and Markets Authority publiait son dernier rapport, au terme d'une étude sur les services d'audit obligatoires. Elle y préconisait des moyens de remédier à l'insuffisance de la concurrence en audit, proposant qu'on dissocie services d'audit et services-conseils. L'autorité suggérait aussi d'exiger la tenue d'audits conjoints, pour outiller les cabinets autres que les Quatre Grands, ainsi amenés à pouvoir examiner les comptes de grandes sociétés britanniques.

Enfin, récemment, le gouvernement britannique chargeait Sir Donald Brydon de se pencher sur l'avenir de l'audit et sur les moyens à envisager pour amenuiser l'écart par rapport aux attentes. Dans ce cadre, pour faire connaître ses points de vue, CPA Canada a soumis des mémoires au groupe de travail, séparément et de concert avec la Global Accounting Alliance.

Certes, les recommandations des rapports sur l'audit publiés outre-Atlantique sont propres au Royaume-Uni, mais pour toute la profession, les mêmes forces jouent : attentes sociétales, tendances politiques façonnant la réglementation, innovations technologiques. De grands défis, mais aussi des occasions d'opérer les changements nécessaires. Nos discussions d'aujourd'hui, judicieuses, nous vaudront de rester des chefs de file, dont le travail concourt à l'efficacité et à l'équilibre des marchés financiers. ♦

PIVOT

VOLUME 2 | NUMÉRO 5

Lauréat
**MEILLEUR
MAGAZINE**
aux Prix du
magazine
canadien : B2B

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION,
VERSION ANGLAISE** Luc Rinaldi

RÉDACTRICE PRINCIPALE
Lara Zarum

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION,
VERSION FRANÇAISE**
Mathieu de Lajartre

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

RÉVISEUSES

Jen Cutts, Janet Morassutti

CORRECTRICE D'ÉPREUVES
Marie-Annick Thabaud

COLLABORATEURS

Ali Amad, Barbara Balfour,
Matt Barnes, Brian Bethune,
Matthew Billington, Steve Brearton,
LeeAndra Cianci, Nathan Cyprys,
Daniel Ehrenworth, Adam Gibson,
Matthew Hague, Chris Johns,
Jason Kirby, Katherine Laidlaw, Emily
Landau, John Lorinc, Levi Mandel,
Lauren McKeon, Kagan McLeod,
Denis Ogrinc, Martin Patriquin,
Alana Paterson, Ned Pratt, Charlene
Rooke, Derek Shapton, Guillaume
Simoneau, Riley Smith, Adrienne
Tanner, Gerald Trites, 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

MONTREAL

2020, boul. Robert-Bourassa,
19^e 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

COURRIER DES LECTEURS

Il est encourageant de voir la profession sonner l'alarme devant le blanchiment d'argent et insister sur la transparence en matière de propriété effective. Mais je suis d'accord avec Harvey Sheydwasser (Juillet/Août 2019), qui commentait l'article « À l'assaut de l'argent sale » (Mai/Juin 2019) : discutons, proposons, examinons, adoptons... Cela dit, la responsabilité n'incombe pourtant pas uniquement aux gouvernements. Les cris de guerre (« faire partie de la solution », « renverser la tendance afin que l'on reconnaisse à la profession un rôle plus positif et plus proactif ») abondent dans l'article, mais un malaise naît en moi, quand je pense au rôle de la profession pour régler ces problèmes. Le marketing ne suffit pas.

Dans « L'âge de l'innocence prend fin » (Juillet/Août 2019), José Hernandez écrit que « les CPA (...) ne doivent pas tomber dans le panneau » de l'aveuglement volontaire. Bref, évitons de nous livrer à des activités criminelles. Son idée de « promouvoir une culture de la probité » suppose de faire ce qui est bien. Si nous n'agissons pas, nous dérogeons aux principes de la profession. Jeter la pierre aux gouvernements ne nous décharge pas de nos obligations. Nous devrions, dit-il, arrêter de nous voir comme des « parangons d'intégrité ». C'est l'image que véhicule la profession en envoyant ses représentants parcourir le vaste monde d'un forum à l'autre. Passons à l'action, ici. L'heure est grave. Prenons les devants.

— Garnet Bruce, CPA Waterloo (Ontario)

ERRATUM : Dans l'article « Droites au but » (Juillet/Août 2019), nous avons écrit que les trois fondatrices de *The Gist* sont comptables, mais seule Roslyn McLarty est CPA. De plus, la plateforme ne compte pas 9 000 abonnés mais bien 30 000, et les lecteurs ne soutiennent pas financièrement le site Web.

ÉCRIVEZ-NOUS

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

DANS L'ACTUALITÉ

IA DIVINATOIRE

L'intelligence artificielle remodèle le secteur bancaire. **PAR LUC RINALDI**

Seconde après seconde, elles se multiplient. Au bas mot, on en dénombre 9 000 à la minute, rien qu'au Canada. De quoi s'agit-il? Des opérations sur carte de crédit. Au café du coin, dans la boutique d'à côté, l'achat s'effectue en un clin d'œil : le temps de passer sa carte, et l'affaire est réglée.

Vite, hors de vue, inlassables, les machines s'activent. En un éclair, les données des comptes sont extraites, vérifiées, analysées par des algorithmes. Où se trouve le consommateur? Qu'a-t-il acheté? La dépense cadre-t-elle avec ses habitudes, et celles de millions d'autres clients au profil comparable? Chez Mastercard, l'intelligence artificielle (IA) traite plus de 400 points de données, de l'adresse IP à la luminosité de l'écran, pour une opération en ligne. Le client n'a pas rangé son portefeuille que déjà s'affiche le verdict : opération autorisée ou (oh, non!) refusée.

Mastercard a mis en place son outil intelligent de détection des fraudes en novembre 2016. Résultat : hausse de 30 % des cas de fraude dépistés, et baisse de près de 50 % des opérations légitimes déclinées par erreur. Des refus injustifiés qui posent un problème de taille aux commerçants, puisque, paiement accepté ou non, les frais leur sont imputés. (Le cabinet-conseil Aite Group évalue à 331 G\$ US le total des refus erronés aux États-Unis en 2018.) « Les opérations rejetées à tort complexifient un processus censé être simple », explique Ajay Bhalla, de Mastercard, président à la cybersécurité et à l'intelligence artificielle. « Une seule erreur peut pousser un consommateur irrité à changer de banque. » Soit. Mais si les mesures défensives ne sont pas à la hauteur des attentes, le chiffre d'affaires en pâtit. Selon l'Enquête de CPA Canada sur la fraude 2019, deux répondants sur cinq refusent d'utiliser leur carte de crédit chez certains commerçants, par crainte de piratage.

Mastercard n'est qu'une des nombreuses institutions financières du monde qui se tournent vers l'IA pour lutter contre la fraude, réduire les refus infondés, assurer le service à la clientèle et automatiser les tâches administratives de routine. Dans une enquête de la société financière suisse UBS, les trois



quarts des répondants qui travaillaient pour une banque détenant plus de 100 G\$ en actifs déclaraient que leur institution faisait déjà appel à l'IA.

« Il y a là une concordance naturelle », affirme Paige Dickie, directrice principale au Vector Institute, pôle torontois de recherche en IA. Elle est à la barre d'un projet national mené auprès d'acteurs variés (grandes banques, autorités de réglementation, chercheurs, services de police, entreprises technologiques), projet qui vise à aider les institutions financières à exploiter le potentiel de l'IA.

Dans cette mécanique, les banques sont le moteur premier. L'IA décisionnelle carbure aux données; elles en ont à foison. Toutes stockent de l'information détaillée sur leurs clients. Et elles sont tenues de signaler les opérations suspectes, les virements d'envergure et l'ouverture de nouveaux comptes.

Voulant mettre à profit leurs volumineuses données, certaines grandes banques se dotent d'un laboratoire d'IA, ou s'associent à l'un d'eux. En 2016, RBC fondait le centre de recherche Borealis AI, et en janvier, la TD annonçait l'acquisition de Layer 6, jeune pousse lancée par deux fondateurs du Vector Institute. Un partenariat logique : les banques ont les données, et les entreprises en démarrage, les experts.

DANS UNE BANQUE, L'ANALYSE D'INNOMBRABLES DOCUMENTS PAR L'IA NE PREND PLUS QUE QUELQUES SECONDES, AU LIEU DE 360 000 HEURES DE TRAVAIL.

Déjà, la collaboration rapporte. À preuve, les robots conversationnels, comme Erica, l'assistant virtuel de Bank of America. Fidèle au poste 24 heures sur 24, il rappelle au titulaire de la carte les dates d'échéance de ses factures et l'avertit si une dépense récurrente sort de l'ordinaire. Pour connaître son solde ou prendre un rendez-vous, le client n'a qu'à envoyer un texto à Erica.

Wells Fargo, elle aussi, a créé un assistant virtuel intégré à Facebook Messenger, couplé à une panoplie d'outils prédictifs. L'activité antérieure (retraits et dépôts) est décortiquée afin de repérer les risques (le client approche du découvert), d'en déterminer les causes (toutes ces livraisons Uber Eats!), et de proposer des solutions (conseils pour tenir son budget).

Les banques emploient également l'IA pour sécuriser les données personnelles. « Code d'utilisateur, mot de passe, questions de sécurité, le tout pourrait disparaître », estime Mme Dickie. À la place, des attributs biométriques entreront en piste, de la reconnaissance faciale à l'identification vocale.

Intrusif? Certes. Les banques devront jouer cartes sur table : à elles d'expliquer comment les données sont interprétées, et de laisser les clients refuser les services qui en découlent, à leur guise, note Mme Dickie. Le consommateur tranchera sans doute selon la pertinence des prestations, sans égard à la quantité de données à divulguer. « Prenez Google ou Uber, ces plateformes où l'on n'hésite pas une seconde à livrer ses données personnelles. Je pense qu'il en ira de même pour les services bancaires. »

De surcroît, grâce à l'IA, les banques allègent leur fardeau administratif. Chez JPMorgan Chase, le système COIN analyse en quelques secondes d'innombrables dispositions juridiques pour en extraire les points saillants. L'équivalent de 360 000 heures de travail pour des avocats et agents de crédit, dit-on.

D'où une sourde inquiétude : les salariés seront-ils remplacés par les systèmes? Aux États-Unis, d'ici 2030, 2,5 millions d'emplois en services financiers seront dans la mire de l'IA, selon Autonomous, cabinet-conseil de Londres. Certains n'y survivront pas, mais, dans un rapport de 2018 qui étudie les retombées de l'IA sur le secteur bancaire, Accenture évoque plutôt une mutation : grâce aux algorithmes, on se consacrera aux activités hors routine, à valeur ajoutée, c'est-à-dire la tranche de 20 % des tâches qui dégagent 80 % de la valeur.

L'avènement des robots n'est donc pas pour demain. Les humains font encore confiance aux humains. « Dans toute organisation, le raisonnement, l'esprit critique, le doute resteront essentiels », souligne Tashia Batstone, vice-présidente, Relations externes et expansion des activités, à CPA Canada. Les CPA, qui veillent à la pertinence, à l'exactitude et à la neutralité des données, avant et après le passage en algorithme, sont aux premières loges. « Raisonnons en finesse pour comprendre les données et maîtriser les systèmes. »

Selon Mme Dickie, dans le secteur bancaire, étroitement réglementé, les conseillers en chair et en os sont loin d'être menacés d'extinction. « Impossible de se passer de l'être humain, surtout en situation à risque. Redoutons le jour où l'on se fiera aveuglément à l'IA. » ♦

PAS VU, PAS PRIS

ESCROCS SANS SCRUPULES

Florilège de fraudes diverses et variées.



Somme qu'a dû rembourser l'ancien directeur d'une commission d'encadrement des services policiers, en Alberta, après avoir plaidé coupable à des accusations de fraude. De 2010 à 2016, comme directeur des TI de la commission des écoles catholiques de Medicine Hat, il avait approuvé 203 factures mensongères dressées par une entreprise qui lui appartenait.

503 000 \$

Somme perdue en mai par la municipalité de Burlington, en Ontario, à la suite d'un hameçonnage. Se faisant passer pour un fournisseur légitime, un escroc a convaincu un employé de lui virer l'argent.



1,70 \$

Taux horaire d'une avocate en 2012 et en 2013. La Cour canadienne de l'impôt a statué que la pratique à temps partiel – étrangement peu rentable – de la juriste servait de prétexte à la déduction de dépenses personnelles (services publics, cellulaire, Internet).

68 %

Proportion d'hommes parmi les arnaqueurs au Canada, selon une analyse des condamnations (2012-2018) effectuée par MNP. Et les fraudeurs cherchent à dérober, en moyenne, des sommes quatre fois plus élevées que les fraudeuses.



18 000 \$

Remboursement d'impôt qu'a failli perdre un pompier albertain : muni de son NAS, un fraudeur a accédé à son compte en ligne auprès de l'ARC. Un cas « extrêmement rare », précise l'Agence.

UNE PIEUVRE VIVANTE



Une des bizarreries (tentaculaires) alignées sur des notes de frais soumises ces trois dernières années, recensées dans un sondage Robert Half mené au Canada auprès de quelque 300 chefs des finances. Autres trouvailles? Sorbetière, excursion en montgolfière et location de chèvres tondeuses de poulose.

1 600 000 000 000 \$

Fonds transférés en 2018 par des entreprises canadiennes dans des paradis fiscaux, selon un nouveau rapport du directeur parlementaire du budget. Le fédéral aurait ainsi perdu environ 25 G\$ en recettes fiscales.

« ÇA M'A MIS LA PUCE À L'OREILLE. »

Réaction d'une cliente d'un Walmart de Colombie-Britannique, Suzi Peterson, étonnée de voir un homme âgé s'apprêter à acheter toute une pile de cartes-cadeaux prépayées. Il voulait éviter la saisie de ses actifs par l'ARC : un fraudeur l'avait menacé au téléphone et exigeait un paiement en cartes-cadeaux. Arnaque évitée de justesse!



L'INNOVATION POUR LA DURABILITÉ

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

Les secteurs de l'enseignement et du jeu vidéo s'allient pour mettre sur pied un centre de réalité virtuelle au Québec.



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

L'UNIQUE

Congrès national 2019

23-24 septembre | Montréal (Qc)

10 raisons de vous inscrire

- 1 Plus de 1 000 CPA sous le même toit
- 2 Contenu de pointe
- 3 Conférenciers captivants
- 4 Attractions sans pareilles
- 5 Activités de réseautage variées
- 6 Salon des exposants hors pair
- 7 Kiosque photo LinkedIn
- 8 Gastronomie de classe mondiale
- 9 Ateliers pratiques
- 10 Culture montréalaise unique

En partenariat avec

#CPAUNIQUE

S'INSCRIRE MAINTENANT : theone.cpacanada.ca/fr



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
QUÉBEC

INNOVATION

FINANCES À LA CARTE

Comparateurs de taux : la technologie évolue, le consommateur aussi. **PAR KATIE UNDERWOOD**



Jennifer Pollock, directrice des finances et de l'exploitation à Ratehub

La **génération des trentenaires** est devenue le porte-étendard d'une culture de la personnalisation à outrance. Vu la prédominance des services sur demande qu'offrent les Netflix et Uber de ce monde, ce n'était qu'une question de temps avant que la dictature du choix n'envahisse la sphère des finances. Et depuis environ 10 ans, des entreprises innovantes parient sur la technologie financière en libre-service :

Wealthsimple et Borrowell ont connu un essor fulgurant en ciblant les jeunes.

Pourtant, les Canadiens hésitent à délaisser les grandes banques. Un sondage EY de 2017 révèle qu'environ un consommateur sur cinq avait récemment consulté au moins deux plateformes de technologie financière, contre un sur trois à l'échelle mondiale. Simple méconnaissance des choix? Selon une étude Ipsos de 2017, commandée par LowestRates.ca, la moitié des Canadiens ne savaient même pas où comparer les cartes de crédit proposées par les institutions bancaires.

Des entreprises toutes neuves se sont engouffrées dans la brèche. RateSupermarket.ca offre un comparateur de taux sur les prêts hypothécaires et les cartes de crédit; et GreedyRates.ca propose au client une carte de crédit harmonisée à ses habitudes. Au Royaume-Uni, uSwitch.com compare non seulement les taux et tarifs des services financiers, mais aussi ceux de l'énergie, du sans-fil et des assurances. Tendance montante, donc.

Parmi les têtes d'affiche de la « fintech », la plateforme Ratehub, considérée par sa cofondatrice Alyssa Furtado comme le « site Expedia des services financiers ». Établie en 2010, la société torontoise compte trois branches : le site Ratehub.ca, où l'on compare tarifs, taux et primes (prêts hypothécaires, cartes de crédit, comptes bancaires, assurances); le courtier hypothécaire CanWise Financial; et le site MoneySense récemment acheté à Rogers Media, site qui est axé sur les décisions financières éclairées, et qui récolte 700 000 visites par mois.

Selon Jennifer Pollock, CPA, directrice des finances et de l'exploitation à Ratehub, si les sites qui outillent le client ont du succès, c'est qu'on s'intéresse d'emblée aux outils de comparaison des prix, au supermarché ou ailleurs (en témoignent les paniers de commandes trop bien garnis sur Amazon). « Les banques s'adressent à des clients parfois léthargiques, qui ne connaissent pas forcément toute la gamme des choix. Pourtant, l'achat d'un domicile reste un geste qui marque une vie. Mais faute de comparer les taux, on risque d'y perdre au change, ou de se retrouver mal loti. C'est là que Ratehub entre en scène. »

Fondée il y a huit ans, Ratehub a vu son chiffre d'affaires augmenter de plus de 600 % entre 2014 et 2017, grâce à la montée d'une génération qui navigue depuis toujours et qui privilégie l'autonomie. (Les Y comptent pour la moitié des clients de Ratehub, et leur cote de crédit est à la hauteur.) En 2010, après avoir obtenu un financement externe minimal, Mme Furtado, cofondatrice, était l'unique employée de l'entreprise. Il a suffi d'un passage à l'émission *Dragons' Den*, en 2016, pour que tout décolle.

L'année suivante, cinq millions de Canadiens profitaient des services de Ratehub. Et l'an dernier, celle-ci a collecté 12 M\$ en financement de série A, avec le jeune capital-risqueur Elephant Partners LP de Boston. Établie à Calgary, à Toronto, à Kingston et à Montréal, Ratehub compte une centaine d'employés, dont bon nombre de courtiers hypothécaires, sous l'enseigne CanWise Financial, précise Mme Pollock. James Laird, le cofondateur, annonce un chiffre d'affaires qui pourrait atteindre 100 M\$ d'ici 2021.

Vu l'engouement suscité par ces plateformes numériques, la méfiance envers les grandes banques va-t-elle s'installer? Mme Pollock ne cherche pas à contrarier ces géantes. « Les grandes institutions financières travaillent dans la transparence et évoluent de concert avec leurs clients. Dans un marché libre, si le client ne prend pas l'initiative de se renseigner, je ne crois pas qu'il faut les blâmer. Notre tâche reste d'amener au premier plan la question de la transparence entre banques et consommateur, mais ce dernier doit se mobiliser. »

Selon un article du *Financial Post* de 2016, publié avec l'appui de Mogo, société vancouveroise de technologie financière, on observe des interactions soutenues entre les grandes banques et les jeunes entreprises qui offrent des outils de comparaison. Loin de vouloir supplanter les établissements traditionnels, les nouvelles plateformes les considèrent

Le chiffre d'affaires de Ratehub pourrait atteindre **100 M\$** d'ici 2021.

« L'ACHAT D'UN DOMICILE RESTE UN GESTE QUI MARQUE UNE VIE. MAIS FAUTE DE COMPARER LES TAUX, ON RISQUE D'Y PERDRE AU CHANGE. »

comme des alliés stratégiques : « Les acteurs concurrents travaillent de concert : les banques, à l'affût d'innovations numériques, font équipe avec des entrepreneurs agiles, qui tirent parti des réseaux de distribution et de l'expertise en réglementation des grandes institutions bancaires. »

Comme le souligne Mme Pollock, chacun est libre de regrouper ses comptes à la même banque ou de les répartir entre plusieurs institutions. Mais le plus n'est pas toujours le mieux. « Certains clients comparent les tarifs et taux, puis décident que le statu quo leur convient; d'autres, au lieu de traiter avec une seule banque, se retrouvent avec un compte-chèques à la Scotia et un REER ainsi qu'un prêt hypothécaire à BMO. C'est une question de préférence. Ratehub renseigne le consommateur pour qu'il fasse ses propres choix. » ♦

ILLUSTRATION LEEANDRA CIANGI

PIEUX MENSONGES

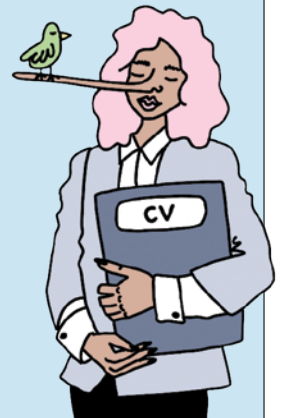
Faut-il mentir pour obtenir un emploi?
PAR EMILY LANDAU

Si quelqu'un affirme qu'il n'engagerait jamais un menteur, peut-être ment-il, sans même le savoir. D'après une nouvelle étude publiée dans *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, certains gestionnaires recruteurs considèrent la duplicité comme un atout, malgré l'éthique douteuse que cela suppose.

Voilà quelques années, les auteurs de l'article, Brian Gunia, de la Johns Hopkins Carey Business School, à Baltimore, et Emma E. Levine, de la Booth School of Business de l'Université de Chicago, ont relevé une anomalie dans leurs données. À l'égard de comportements malhonnêtes (gonfler une note de frais, passer sous silence un conflit d'intérêts), les participants à l'étude percevaient souvent les menteurs comme plus compétents que les gens sincères, au point d'être plus portés à les engager, surtout dans la vente, la publicité et les services bancaires d'investissement. Ils pensaient que les hypocrites seraient plus persuasifs et qu'ils ne reculeraient devant rien pour conclure une vente. « Les cadres qui occupent un poste fortement tourné vers la vente

pourraient avoir tendance à écarter leurs préoccupations d'ordre éthique au sujet d'un candidat s'ils le croient compétent », explique M. Gunia.

Par contre, il en va autrement dans les domaines qui ne sont pas axés sur la vente, dont la comptabilité. Selon les auteurs, les postes y sont orientés client : comme l'employé est censé répondre aux besoins du client, plutôt que de réaliser des ventes, l'honnêteté est primordiale. Alors, aux gestionnaires orientés client de combattre le préjugé inconscient selon lequel les menteurs seraient plus compétents. « Quand on évalue des candidats qui ont surtout travaillé dans la vente, il faut prioriser le service à la clientèle », souligne M. Gunia. La comptabilité, entre autres, repose sur la confiance.



RÉCIT

TROMPE-LA-MORT

Perdre un être cher – et avoir frôlé la mort – a amené **Kevin Oulds** à lancer un outil en ligne où l'on consigne ses dernières volontés.

« Après le décès subit de mon oncle, en novembre 2012, j'ai regretté de n'avoir échangé que des banalités sur les Maple Leafs pendant notre dernière conversation. À l'époque, on travaillait dans une cimenterie de Georgetown, en Ontario.

Mon oncle avait rédigé un testament, mais il restait des décisions à prendre, et ma tante (ils étaient mariés depuis 40 ans) s'interrogeait sur les funérailles. Hésitante, elle m'a demandé de consulter nos proches : Crémation? Cercueil? Enterrement? Si oui, où? Envoi d'un faire-part à ceux qui étaient en froid avec le défunt? Mieux préparés, on ne se serait pas posé autant de questions. Comme bien des personnes, mon oncle et ma tante les avaient éludés, réticents à envisager leurs derniers jours.

Cela m'a fait réfléchir. Les conversations sur la mort ne sont pas faciles, surtout avec nos proches. Pourquoi ne pas consigner ses dernières volontés sous forme numérique, afin d'éviter toute incertitude?

C'est après avoir craint deux fois pour ma vie que j'ai décidé de concrétiser mon idée. Un an après le décès de mon oncle, je me suis réveillé en sursaut à 4 h du matin : douleur atroce à la cheville. Après avoir exclu une infection à la bactérie mangeuse de chair, les médecins s'interrogeaient; ma cheville



Kevin Oulds, cofondateur de Willful

semblait normale. Le soir, en proie à l'angoisse, je me suis demandé ce qui arriverait si je mourais, tout jeune. Mes parents et ma copine (devenue mon épouse), Erin Bury, auraient eu tout un fouillis à démêler. Finalement, le diagnostic est tombé. Arthrite septique aiguë. Et je m'en suis remis.

J'ai de nouveau trompé la mort quelques années après. Par une journée ensoleillée, à -20 °C, je conduisais vers Barrie, en Ontario, un collègue à mon côté. Soudain, le vent s'est levé. Plongés dans la poudrière, on ne voyait plus rien. Tout à coup, ce fut le carambolage. Dix véhicules se sont heurtés; le nôtre était le dernier. Nous nous en sommes sortis indemnes, mais ayant entendu des cris, je me suis précipité à travers les épaves. Gisait au sol un homme de mon âge, la jambe broyée, qui saignait

SUCCESSION SANS SOUCIS

Faire appel à un CPA pour planifier sa succession

Certains Canadiens envisagent désormais de faire leur testament en ligne, mais cette solution, rapide et commode, ne convient peut-être pas. « Si on travaille à son compte ou qu'on est propriétaire d'une entreprise, ou si on détient des placements complexes, mieux vaut consulter un CPA », signale Rosa Maria Iuliano, associée fiscaliste chez Baker Tilly Ottawa. « De plus, ceux qui ont des actifs dans différentes provinces auront besoin de conseils juridiques et comptables dans chacune d'elles. Plus on a d'actifs, plus la planification successorale sera complexe. » Selon Adam Plank, associé du cabinet

Rise CPA de Coquitlam (C.-B.), il se peut qu'un notaire ou un avocat ne saisisse pas pleinement les incidences fiscales des décisions successorales. Un CPA peut alors venir étoffer le processus de planification successorale en soulevant des questions pointues : qu'advient-il des fonds en cas d'invalidité? de remariage du conjoint? de divorce d'un enfant? « Le CPA et le juriste peuvent aussi unir leurs forces pour veiller à ce que le libellé du testament réponde aux exigences fiscales tout en répartissant les actifs selon les dernières volontés du client », souligne M. Plank.

Un CPA repérera aussi les éléments qui pourraient contrecarrer les desseins du client, tels qu'une convention entre actionnaires exigeant le rachat des actions au lieu d'en permettre le legs. « La répartition d'un fonds de retraite peut aussi être problématique, ajoute M. Plank. Un enfant peut avoir été nommé bénéficiaire d'un REER ou d'un FERR que l'on souhaite en fait répartir entre tous les enfants. Sans l'ajout d'une clause particulière au testament, il se pourrait que la totalité de l'avoir aille au bénéficiaire désigné, mais que le fardeau fiscal y afférent grève toute la succession. » — *Barbara Balfour*

PHOTO GUILLAUME SIMONEAU

terriblement. J'ai pris la ceinture de mon collègue pour lui poser un garrot. Le blessé m'a demandé de dire à sa femme qu'il l'aimait, et à son fils, d'être sage. Je n'ai pas eu à le faire, car il a survécu. J'ai même eu l'occasion de lui rendre visite à l'hôpital, et de saluer son épouse et son fiston. Et depuis ce jour, je porte toujours une ceinture. Sait-on jamais.

L'HOMME GISAIT AU SOL, LA JAMBE BROYÉE. IL M'A DEMANDÉ DE DIRE À SA FEMME QU'IL L'AIMAIT, ET À SON FILS, D'ÊTRE SAGE.

De retour chez moi, j'ai déclaré à Erin que, manifestement, l'univers m'envoyait un message. En février 2016, nous avons lancé le site Final Blueprint. On pouvait y indiquer ses préférences pour les arrangements funéraires et y laisser un message d'adieu, sans toutefois créer un véritable testament. C'était bien, mais insuffisant.

En faisant des recherches, j'ai constaté qu'environ la moitié des Canadiens n'ont pas de testament; ce serait le cas de 90 % des Y. La planification

successorale, on le sait, peut exiger des consultations, s'avérer coûteuse, et s'étaler sur des semaines.

D'où l'idée de simplifier les formalités. En octobre 2017, nous avons lancé notre plateforme en ligne, Willful, où l'on peut faire un testament pour la modique somme de 99 \$. Le processus est autoguidé et convivial (sur le modèle de TurboImpôt). Vous répondez à quelques questions (Qui sera le tuteur de vos enfants? Ferez-vous un don à une œuvre caritative?), et le logiciel crée un acte en bonne et due forme. Vous pouvez aussi y apporter des changements à volonté, sans frais.

J'ai bâti cette entreprise avec Erin, notre chef de la direction, connue dans le milieu des technologies à Toronto comme entrepreneure, conférencière et journaliste. Plus de 6 000 actes ont déjà été dressés grâce à Willful dans quatre provinces (Ontario, Alberta, Colombie-Britannique et Saskatchewan), et nous projetons d'offrir nos services à l'échelle du pays d'ici l'automne.

Nous voulons sensibiliser les gens mais aussi les outiller, afin qu'ils facilitent les choses à leurs proches. Surtout, j'aimerais éviter aux familles endeuillées les problèmes que la nôtre a connus. » ♦

– *Propos recueillis par Barbara Balfour*

DES EXIGENCES TRÈS COMPLEXES EN MATIÈRE DE PAIE?

LA SOLUTION POUR LA GRANDE ENTREPRISE!



VIP
SYSTÈME INTÉGRÉ

RESSOURCES HUMAINES PAIE GESTION DES HORAIRES ET DE LA MAIN-D'ŒUVRE
RÉGIMES DE RETRAITE GESTION DES TALENTS GESTION DE L'APPRENTISSAGE
PORTAILS EMPLOYÉS ET GESTIONNAIRES PORTAIL D'INTELLIGENCE D'AFFAIRES

Les exigences de nos clients en matière de paie sont parmi les plus complexes au pays et seule une solution comme VIP peut les prendre en charge efficacement.

Contactez Martine Castellani ou Zachary Schiller (450) 979-4646

www.dlgl.com

CANADA
LES SOCIÉTÉS
LES MIEUX
GÉRÉES

Membre platine

DEPUIS 1980...
« NOUS NE FAISONS RIEN D'AUTRE... »

DLGL

EN CHIFFRES

DES FRIPES CARRÉMENT TOP

Prêt-à-porter? Non, déjà porté. C'est tendance. Oubliez les jeans défraîchis, usés par toute une fratrie puis cédés à prix dérisoire dans de douteuses friperies : certains sacs et chaussures de luxe en série limitée (dans le quasi-neuf) se revendent le double du prix de départ. Évalué à 7 G\$, le marché de la revente devrait grimper à 23 G\$ d'ici 2023. Les adeptes du haut de gamme d'occasion parient sur la qualité, la réutilisabilité et la valeur de revente. Le mouvement révolutionne le marché. Si bien que la majorité (96 %) des leaders de la mode comptent repenser leur approche du luxe à revendre, d'ici 2020 : on envisage des partenariats avec des consignataires, on veut créer des articles griffés conçus pour la revente. D'ailleurs, 40 % des clients songent à la revente avant de passer à la caisse. De nouveaux services en ligne spécialisés les aident à écramer le marché. – *Steve Brearton*

FEAR OF GOD
 Veste raglan en denim
Sortie : automne 2015
Neuf : 995 \$
Revente : 3 299 \$
Hausse : +232 %



(QUASI-)NOUVEAUTÉS

Les incontournables du marché de l'occasion



80 000 000 000

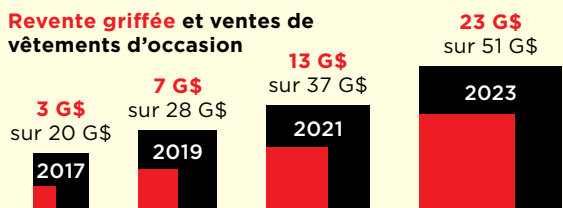
Nombre de vêtements produits tous les ans



GUCCI
 Mini-sac GG Marmont matelassé
Sortie : automne 2016
Neuf : 1980 \$
Revente : 2046 \$
Hausse : +3 %

ADIDAS
 Chaussure Yeezy Boost 350 V2, Semi Frozen Yellow
Sortie : automne 2018
Neuf : 220 \$
Revente : 1023 \$
Hausse : +365 %

Revente griffée et ventes de vêtements d'occasion



Achats de vêtements d'occasion, par âge



75 %

Proportion de ces vêtements qui finiront à la décharge

LOUIS VUITTON

Chaussure sport orange

Sortie : printemps 2019

Neuf : 1040 \$

Revente : 3695 \$

Hausse : +255 %



SUPREME

Comme des Garçons -
Haut à capuchon,
logo split box

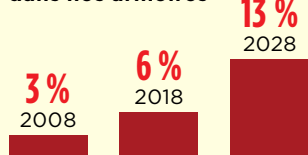
Sortie : automne 2018

Neuf : 178 \$

Revente : 750 \$

Hausse : +321 %

Vêtements d'occasion
dans nos armoires



Marques haut de gamme offrant
la meilleure valeur de revente



1. Burberry
2. Alexander McQueen
3. Versace
4. Tom Ford
5. Louis Vuitton

CONSIGNATAIRES DANS LE VENT

Les fripes, c'est chic.
Quatre sites à fréquenter.



Nom : StockX

Où : Détroit

Spécialité : chaussures de sport et mode urbaine

« Les marques font languir le client pour créer la demande. Inutile d'attendre une éternité, on lui offre un raccourci. » — *Josh Luber, fondateur*



Nom : Love That Bag

Où : Montréal

Spécialité : sacs à main de marque

« Le prix d'un sac Chanel qui a 10 ans peut avoir monté en flèche. » — *Alice Goldbloom, fondatrice*



Nom : Poshmark

Où : Redwood City (Calif.)

Spécialité : vêtements, maison, bijoux, maquillage

« C'est le cycle "J'achète, je porte, je revends", l'idée fait son chemin, la mode n'est plus hors d'atteinte. » — *Manish Chandra, fondateur et chef de la direction*



Nom : The Upside

Où : Calgary

Spécialité : vêtements, sacs à main, bijoux et chaussures

« Vivre à Paris sans un sou m'a enseigné les vertus de l'élégance à prix modique. » — *Lauryn Zhukovsky, fondatrice*

VALEURS ACTUELLES

TANT D'ÉCRANS

Nous passons tant d'heures rivés à nos écrans. D'où un questionnement sur la productivité - et la santé.



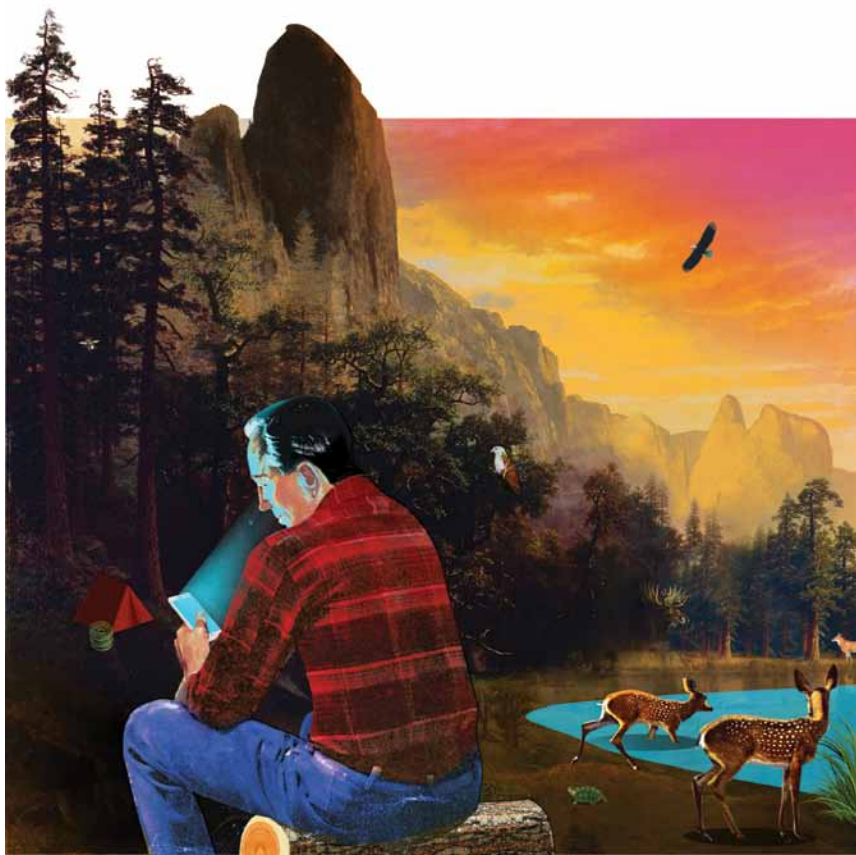
KATHERINE LAIDLAW

Il y a deux mois, j'étais sous la tente, à 1 800 mètres d'altitude, au cœur du parc national de Yosemite, en Californie. Six heures d'ascension pour respirer à pleins poumons l'air vif de la Sierra Nevada, m'ébrouer au pied d'une cascade et m'assoupir sous de majestueux sommets. Mes

amis et moi venions de concocter un repas sur un minuscule réchaud; nous discussions, réunis autour d'un feu de camp crépitant. Bientôt, j'allais m'endormir, bercée par le bruissement du vent dans les feuillages. J'avais rêvé de cette sérénité sous les étoiles pendant des mois. Et pourtant. Je n'ai pas pu m'empêcher de prendre mon téléphone et de désactiver le mode avion. Qui sait, j'avais peut-être manqué quelque chose? Même dans cet endroit magique, devant un panorama des plus spectaculaires, la connexion numérique se montrait irrésistible : comment ne pas répondre à un client, puis vérifier Instagram?

Apparemment, je ne suis pas la seule à succomber à la tentation. D'après une étude Nielsen, l'an dernier, aux États-Unis, l'adulte moyen aura passé onze heures par jour devant un écran, dont plus de quatre devant la télé; et 45 % des téléspectateurs jettent aussi un œil sur leur téléphone ou leur tablette, en même temps. Selon Apple, le propriétaire type d'un iPhone le déverrouille 80 fois par jour. Réfléchissons : en comptant une nuit de 8 heures, c'est dire qu'il consulte son téléphone toutes les 12 minutes, 16 heures sur 24.

La majorité des études sur les écrans et la santé portent sur les enfants et les adolescents, dont le cerveau est en plein développement. Mais qu'en est-il des adultes, enchaînés à leurs écrans, au travail et à la maison? Les constats sont préoccupants. En mars dernier, un groupe de chercheurs (Stanford, Penn State et Université de Boston) signalait que la notion même de « temps d'écran » avait perdu sa pertinence dans le contexte actuel. Devant l'omniprésence des écrans, les chercheurs ont plutôt vu la nécessité d'aborder la question sous l'angle du « génome numérique », propre à chacun, pour mieux décrypter les comportements des utilisateurs.



Afin d'extraire cette séquence de données individuelles, ils ont muni les ordinateurs portables et téléphones des participants d'un utilitaire de capture d'écran, qui se déclenchait toutes les cinq secondes. De quoi tracer un historique exhaustif des éléments visualisés et du temps consacré à chaque intervention. Le verdict est tombé : la majorité des sujets consacraient rarement plus de 20 minutes à une même activité sans s'interrompre. Ils sautaient d'un élément à l'autre en moyenne toutes les 20 secondes, en boucle. Un éternel recommencement?

Il faut dire que la biochimie neuronale joue contre nous. Nos circuits sont préprogrammés. Quand la curiosité s'éveille, on a envie de la rassasier. Misant sur cette inclination, les développeurs d'applications consultent des spécialistes du comportement pour doter leurs produits d'attributs qui créent la dépendance. Aujourd'hui, l'angoisse qui surgit chez certains quand on les sépare de leur cellulaire adoré suscite l'intérêt des psychologues. Certains y voient un syndrome. « Il suffit d'un bip, d'une vibration, pour déclencher une réaction d'anxiété », explique Larry Rosen, professeur émérite de psychologie à l'Université de Californie à Dominguez Hills, coauteur de l'ouvrage *The Distracted Mind*. « D'où un état d'hypervigilance, qui parfois se prolonge même la nuit. »

On s'use aussi les yeux à force de scruter l'écran : 59 % des adultes américains déclarent souffrir de

fatigue oculaire. Et puis, l'omniprésence des écrans serait associée à une prévalence accrue de diverses affections : obésité, dépression (légère ou grave), atrophie de la matière grise, déclin des fonctions cognitives supérieures. Elle irait aussi de pair avec l'insomnie, associée à la perte d'emploi. Et si le lien de causalité directe entre les écrans et les ennuis de santé n'a pas été établi, plusieurs études évoquent des corrélations alarmantes. Diverses maladies – diabète de type 2 chez l'adulte, certains cancers, cardiopathie – auraient été associées à un temps d'écran exagéré.

Si cette litanie de statistiques vous donne envie de jeter votre téléphone par la fenêtre, attendez! Comme le rappelle le professeur Rosen, les activités devant l'écran ne se valent pas toutes. Certains outils, dont Temps d'écran (iPhone) et Bien-être numérique (Android), servent à juguler les pertes de temps. L'expert suggère aussi de ménager des pauses numériques. Il faut fermer les applications et pages Web inutiles, et travailler par tranches d'un quart d'heure ou d'une demi-heure, selon la capacité de concentration. On programme un minuteur, et dès qu'il sonne, c'est la récréation : on s'adonne à une ou deux minutes de navigation libre. « Une fois ce rythme

apprivoisé, dit le chercheur, on prolongera les périodes de travail, peu à peu. »

Au bureau, assis devant un ordinateur, pourquoi ne pas mettre à l'essai la minuterie TimeFlip, petit polygone en plastique pliable, à personnaliser? Donnez-lui le nombre de facettes souhaité (6, 8 ou 12) et tournez-le dès que vous passez à une autre activité (répondre à vos courriels, examiner une feuille Excel).

LE PROPRIÉTAIRE TYPE DE IPHONE DÉVERROUILLE SON APPAREIL 80 FOIS PAR JOUR, SOIT TOUTES LES 12 MINUTES, 16 HEURES SUR 24.

Connecté à votre cellulaire, l'outil calcule au gré des rotations le temps consacré à chaque tâche. L'idée est qu'en gérant efficacement votre travail sur écran, vous puissiez consacrer plus de temps à échanger avec vos collègues, devant un café, bloc-notes en main, ou au cours d'une réunion dans un parc.

En France, il y a trois ans, les ravages de l'obsession du travail ont amené le législateur à garantir aux citoyens le « droit à la déconnexion » en dehors



AVIS DE CONVOCATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE ET EXTRAORDINAIRE

FREDERICTON (NOUVEAU-BRUNSWICK) | LE 18 SEPTEMBRE 2019

Avis est par la présente donné que l'assemblée générale annuelle 2019 et extraordinaire des membres de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) se tiendra à l'hôtel Delta de Fredericton, situé au 225, chemin Woodstock, à Fredericton (Nouveau-Brunswick), le mercredi 18 septembre 2019, à 9 h (heure locale), aux fins suivantes :

1. Dépôt des états financiers de CPA Canada pour l'exercice clos le 31 mars 2019 et du rapport de l'expert-comptable y afférent;
2. Nomination d'un expert-comptable pour l'exercice en cours;
3. Confirmation des modifications apportées au règlement administratif n° 1;

Signé le 14 août 2019

La présidente et chef de la direction,
Joy Thomas, MBA, FCPA, FCMA, C.Dir.

4. Délibérations sur toute autre question dont l'assemblée pourrait être dûment saisie.

Les membres qui sont dans l'impossibilité de se présenter en personne à l'assemblée et qui veulent être représentés sont priés de remplir le formulaire de procuration qu'ils trouveront au www.cpacanada.ca. Les membres pourront consulter en ligne les états financiers publiés dans le rapport annuel 2018-2019 ainsi que les modifications proposées au règlement administratif n° 1 au www.cpacanada.ca.

Le président du Conseil d'administration,
Terry LeBlanc, FCPA, FCGA

19-0893

de leur plage horaire travaillée. Les entreprises de plus de 50 salariés doivent négocier avec eux toute obligation de consultation des courriels. Entrée en vigueur en janvier 2017, la loi reste difficile à appliquer : selon une étude universitaire, 97 % des participants n'ont constaté aucun changement après deux ans. Mais l'enquête fait aussi ressortir une prise de conscience du problème et l'adoption de mesures pour limiter la connexion constante. Au Canada, des consultations menées pendant un an sur la mise à jour du code fédéral du travail révèlent que, selon 93 % des répondants, les employés devraient avoir le droit de s'abstenir de consulter leurs courriels professionnels en dehors de leurs heures de travail.

Les employeurs ont tout intérêt à s'interroger sur la problématique pour baliser le terrain. Difficile de résister à l'appel de l'écran! Alors, à nous d'y réfléchir, pour voir comment éviter de céder à l'envie impérieuse de consulter nos messages à tout bout de champ. ♦

Katherine Laidlaw est rédactrice et éditrice à Toronto. Ses derniers articles ont été publiés dans Toronto Life, Outside, enRoute et Marie Claire.

93 %
des répondants canadiens estiment que les employés ne devraient pas avoir à consulter leurs courriels en dehors des heures de travail.

COMMUNICATION DE DONNÉES**ADIEU, PAPIER?**

Les CPA disposent des outils nécessaires pour repenser l'information en ligne. Hésiteraient-ils encore à faire le saut?



GERALD TRITES

Pour les CPA, les bouleversements se succèdent : l'intelligence artificielle, la chaîne de blocs, l'analytique avancée déferlent. De quoi effectuer des tâches auparavant inimaginables, comme l'analyse de la totalité des opérations d'une entité; et pourtant, malgré ces

percées, les comptables s'en tiennent au paradigme du papier.

Pensons à la présentation de l'information. Il y a 20 ans, nombre d'entreprises n'avaient pas de site Web, et seulement la moitié des sites présentaient de l'information financière – les investisseurs et autres parties prenantes restaient sur leur faim. À présent, toutes les sociétés cotées ont un site

THOMSON REUTERS

ONVIO™

Découvrez la prochaine étape dans l'évolution des logiciels d'impôt et de comptabilité.

Onvio Gestion de cabinet de Thomson Reuters est un logiciel de gestion basé sur le nuage qui vous permet de gérer votre comptabilité de manière plus collaborative que jamais.

- Votre personnel et vos clients resteront toujours en synergie avec la gestion centralisée des données et les mises à jour en temps réel
- Un logiciel de facturation et de gestion du temps facile à utiliser
- Travailler de n'importe où grâce à nos applications mobiles pratiques



ESSAYEZ L'APERÇU INTERACTIF GRATUIT

et obtenez une connectivité sans rupture entre votre entreprise et vos clients.

thomsonreuters.ca/fr/onvio

 THOMSON REUTERS®

Web, où figurent, sauf exception, états financiers, communiqués, rapports de gestion, information sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance...

Hélas, le contenu est toujours présenté en PDF, format qui reprend l'information papier. On met l'accent sur les documents en eux-mêmes, et non sur les données qu'ils renferment. Les états financiers, truffés de notes longues et complexes (réglementation, normes, crainte du litige), nécessitent une lecture linéaire; pour trouver le renseignement désiré, il faut les déchiffrer du début à la fin.

LE MONDE CHANGE, MAIS NON LA FAÇON DONT L'INFORMATION D'ENTREPRISE EST COMMUNIQUÉE.

Pourtant, les mentalités ont évolué. Une question, un doute? Vite, la réponse! Si, lors d'une soirée, un de vos invités se demande quand Beethoven a vu le jour, un autre convive aura tôt fait de consulter son cellulaire : « Né en 1770, mort en 1827. » Ce point réglé, on peut passer à la vraie question : le compositeur s'inscrivait-il dans la tradition classique ou romantique?

À l'ère numérique, la lecture se fait par sauts; on suit le fil d'une idée en cheminant d'une page Web ou d'un dossier à l'autre. Alors, aux entreprises de présenter l'information en conséquence, pour faciliter l'accès aux données à des fins décisionnelles. Force est de constater que l'information ne répond pas aux attentes du lecteur d'aujourd'hui. C'est comme si certaines organisations attendaient patiemment le train au lieu de prendre un vol direct. Dans un monde qui change, elles se laissent prendre de vitesse.

Et encore, bien peu d'entreprises ont adopté l'information intégrée, qui rassemble l'information financière et l'information sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance. Pourtant, l'intégration de l'information amène le lecteur à saisir d'un coup d'œil toutes les facettes d'un thème.

Dans l'étude *The Future of Corporate Reporting*, la Fédération des experts-comptables européens (devenue Accountancy Europe) préconise l'abandon du paradigme du papier : l'information d'entreprise de l'avenir doit épouser l'évolution de la technologie, selon un modèle souple, au diapason des nouveautés, qui influent sur l'interaction entre le public et une entité, et qui se répercutent au premier chef sur la communication de l'information elle-même.

Profiter pleinement de la technologie, c'est tirer parti de ses moyens : formats qui priorisent le numérique, données interactives, liens, multimédia et

présentation de l'information en temps réel. Seront mis à contribution les sites Web, les médias sociaux et les applications de présentation de l'information; pour la communiquer, on se concentrera sur les données elles-mêmes plutôt que sur les états récapitulatifs où elle figure. Et ces derniers feront appel à des formats et à des langages de balisage (HTML et XBRL) pour faciliter le téléchargement et l'analyse informatisée, sans intervention humaine.

Pour bien renseigner les investisseurs, le site d'entreprise idéal, fondé sur l'information intégrée, présenterait les indicateurs de performance clés. On y offrirait des fonctions d'accès en mode descendant afin d'afficher les états au complet et les données détaillées, sous forme interactive, en vue d'en faciliter l'extraction et l'analyse informatisées. Le lecteur pourrait alors bien vite dégager l'essentiel des faits et se pencher sur les vrais enjeux. ♦

Gerald Trites, FCPA, FCA, CISA, est rédacteur en chef de ThinkTWENTY20 (thinktwenty20.com), un magazine destiné aux professionnels de la finance.

MILIEU DE TRAVAIL

FORCE TRANQUILLE

Introvertis, extravertis : rester dans l'ombre ou rayonner?



LAUREN
MCKEON

Meubler le silence, ce n'est pas mon fort. En groupe, j'ai tendance à me renfermer; invitée à une soirée, je cherche mes mots quand on parle de la pluie et du beau temps. Parfois, je me tiens coite, tout à fait à l'aise (ce qui peut dérouter). En réunion, sauf si je préside, je préfère écouter et analyser les échanges avant de présenter mes réflexions. Je sais que mon silence peut être vu comme de la timidité ou, pire, de l'indifférence, malgré ma prise de notes frénétique. Depuis l'adolescence, j'entends mes patrons répéter le même refrain : je dois parler plus fort, m'exprimer plus souvent, bref, être plus *extravertie*. « Qu'est-ce que tu en penses, toi? », me demande-t-on, voulant bien faire.

Au fil du temps, prenant ces commentaires à cœur, j'en ai conclu que l'introversité était ma plus grande faiblesse. Je me force à être sociable au travail; je réussis parfois. Quand je présente un exposé, je m'en tire bien mieux qu'avant. On me dit même (sans deviner l'état de mes glandes sudoripares) que je suis



douée pour parler en public. Je préfère être en petit comité, mais je ne passe plus mes journées au bureau cloîtrée dans le silence. Dernièrement, une de mes connaissances s'est montrée incroyablement quand je lui ai révélé que j'étais plutôt réservée, en fait. Je n'étais pas peu fière! Mais une question me taraude : les discrets s'empêchent-ils de gravir les échelons?

Oui et non, selon deux études récentes publiées dans le *Journal of Applied Psychology*. Les recherches sur le type de personnalité qui conférerait un avantage professionnel ont toujours donné des résultats en dents de scie. Faut-il s'en étonner? Souvent, la culture organisationnelle et les valeurs sociétales s'avèrent déterminantes. Comme l'a expliqué Susan Cain dans sa conférence TED de 2012, *The Power of Introverts* – visionnée plus de 22 millions de fois –, de nombreuses organisations modernes sont taillées sur mesure pour les extravertis. En salle de classe comme en salle de réunion, on favorise les projets de groupe et la prise de parole, parfois au détriment de l'indépendance d'esprit et de la créativité. Pas surprenant, donc, qu'en 2019, après avoir examiné près d'une centaine de méta-analyses, des chercheurs en aient conclu que les extravertis bénéficient d'une petite longueur d'avance, au fil de leur carrière.

L'équipe, menée par le professeur Michael Wilmot, de l'Université de Toronto, définit l'extraverti par sa loquacité et sa sociabilité; il prend les choses en main, exprime des sentiments positifs et préfère des activités stimulantes. À l'opposé, l'introverti typique, silencieux, réservé, modère ses dépenses d'énergie et garde ses distances. Conclusion : sur le plan du parcours professionnel, pour 90 % des variables les plus étudiées, comme l'enthousiasme, l'assurance et les émotions positives, l'extraversion serait un atout. Avantage au chapitre de la motivation, des relations interpersonnelles, des émotions et de la performance, les extravertis sont perçus, dans un monde axé sur l'exubérance, comme de solides leaders.



Selon Susan Cain, l'introverti préfère un environnement paisible, où il sera moins sollicité. Tout se joue autour de la stimulation : l'extraverti en redemande, mais l'introverti est vite rassasié.

Mais la partie n'est pas perdue d'avance pour les autres. Comme le soulignent M. Wilmot et ses collaborateurs, les introvertis ne doivent pas en déduire qu'ils seront inévitablement désavantagés. Ils sont nombreux à aller loin et à se démarquer par de magistrales réalisations. Autre excellente nouvelle pour les taciturnes incurables : selon un second article de 2019, aussi paru dans le *Journal of Applied Psychology*, trop prononcée, l'extraversion peut nuire, ou du moins agacer.

L'étude, menée par Jasmine Hu du Fisher College of Business de l'Université d'État de l'Ohio, a confirmé qu'on préfère généralement avoir un leader extraverti, dont on sollicitera volontiers les conseils... sauf quand l'extraversion est trop marquée. Les participants – étudiants du premier cycle et employés d'un grand détaillant chinois – avaient une moins bonne opinion de leurs collègues « très chaleureux » ou « très sûrs d'eux ». Les premiers exerceraient, consciemment ou non, une forme de pression, invitant leur entourage à faire preuve d'autant d'enthousiasme qu'eux; et on trouve les seconds autoritaires.

D'autres études révèlent les forces des leaders introvertis. Souvent inventifs et disposés à explorer des idées, ils ne manquent pas de motivation. Et, en environnement imprévisible, ils brillent souvent par leur efficacité, confirme Adam Grant, psychologue organisationnel. Ses recherches montrent que les introvertis prêtent une oreille attentive à leurs interlocuteurs, accueillent favorablement les suggestions, et invitent les membres de l'équipe à exprimer leurs idées. Autant d'éléments que les extravertis pourraient voir comme des menaces.

Une conclusion se dégage : comme l'établit Susan Cain dans son ouvrage à succès, *La force des discrets*, mieux vaut cesser de nous exhorter à chasser le naturel. Ce n'est pas aux introvertis, mais aux organisations de changer. À elles de ménager une place de choix aux employés et leaders doués – exubérants ou réservés –, et d'adapter les équipes et les environnements pour tirer parti de leur talent. Du reste, personne n'est totalement introverti ou extraverti; selon notre humeur et le contexte, nous préférons tantôt le calme, tantôt la compagnie, et différents niveaux d'énergie. De fait, il existe un autre type de personnalité : l'ambiverti. Situé entre les deux pôles, dans la zone médiane, il représenterait une bonne partie de la population. De quoi se donner la liberté de s'écouter tout en écoutant les autres. ♦

Lauren McKeon est rédactrice de contenu numérique pour The Walrus; elle est aussi l'auteure de F-Bomb: Dispatches from the War on Feminism.

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 de 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 %

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!

Pour en savoir davantage, ouvrez une session à cpacanada.ca/Intuitoffre.

ANDREW MORGAN, associé en certification chez EY, veut obtenir le certificat pour opérations avancées.



PAR LUC RINALDI
PHOTO DANIEL EHRENWORTH

RAPH BY CONTRI



INSPECTEUR GADGET

Par un bel après-midi d'hiver, Andrew Morgan arpentait un stationnement, planchette à la main, examinant de nombreux camions rutilants. Directeur principal en certification chez EY, il devait dénombrer les véhicules pour valider l'inventaire du client, et en inspecter une vingtaine, sur un millier. « On allait de camion en camion, et je m'interrogeais : comment simplifier les choses? » Et l'idée a surgi.

M. Morgan a donc entrepris de convaincre sa hiérarchie : pourquoi ne pas recourir à des drones? Des auditeurs d'EY, aux États-Unis, avaient déjà tenté l'aventure, et lui-même s'y connaissait un peu. Aujourd'hui associé en analyse de données et en automatisation, l'homme possède non moins de trois drones, des appareils de base vendus entre 100 \$ et 1 000 \$. Les modèles haut de gamme, eux, peuvent atteindre 10 000 \$. Alors, quand les patrons ont donné le feu vert, le cabinet a engagé un pilote professionnel, et l'équipe est retournée au parc de camions équipée d'un DJI Phantom 4 Pro, tout blanc, tout neuf.

Le pilote a placé le drone au sol, inséré son iPhone dans un gadget aux airs de contrôleur de Xbox, puis s'est activé aux manettes. La machine (elle logerait dans un sac à dos) a vrombi puis s'est élancée. Petite lumière clignotante qui serpentait dans le ciel, elle

Rapide. Sûr. Économique.
L'audit a des ailes grâce
aux drones.

a pris des centaines de photos. Certes, l'auditeur a dû se déplacer pour vérifier l'état des véhicules, mais le dénombrement s'est fait en trois quarts d'heure. « Avec la méthode classique, il aurait fallu une demi-journée, voire une journée. »

Le travail n'était pas terminé pour autant. De retour au bureau, l'équipe a fait appel au logiciel DroneDeploy pour « coudre » les photos et créer une vue d'ensemble détaillée de la zone de stationnement. Puis, les spécialistes ont ajouté des encadrés pour saisir et totaliser les chiffres, en vue de produire une référence à mettre en commun. « Nous avons pu compter la totalité des poids lourds, et dresser un inventaire bien plus précis, signale M. Morgan. Tout outil qui nous facilite la tâche et donne de beaux résultats a sa raison d'être. »

Ce projet de haut vol n'est qu'un exemple. Les drones essaient et transforment certains volets de la comptabilité. Ces dernières années, les autorités fiscales de divers pays y ont eu recours pour mener des enquêtes sur des propriétés douteuses ou des déclarations de revenus qui faisaient sourciller. KPMG s'en est servi pour dénombrer un cheptel, en Australie. PwC a mis sur pied deux équipes distinctes d'experts en drones, en Europe. À New York, il y a trois ans, Cathy Engelbert, chef de la direction de Deloitte, avait dit à un groupe de chefs des finances : « Au-delà de la science-fiction, les drones pourraient un jour se charger des inventaires. On n'aura plus à envoyer des employés. »

Plus que jamais, les drones font partie des outils du quotidien.

Les aéronefs télépilotes ont infiltré presque tous les secteurs. Ils permettent aux contremaîtres d'inspecter des chantiers, aux travailleurs humanitaires de livrer des fournitures et aux cinéastes de capter de superbes vues à vol d'oiseau. Côté retombées économiques, PwC estime qu'au Royaume-Uni, leur montée en puissance va ajouter 70 G\$ au PIB d'ici 2030 et créer 628 000 emplois. On évoque le chiffre de 76 000 drones : des escadrilles pour déceler les embouteillages, inspecter des mines, livrer des repas.

Pour certains, ces bidules bourdonnants, tout droit sortis d'un film de science-fiction lugubre, sont à redouter. Déjà s'exprime la crainte que les drones, dotés de capacités de reconnaissance faciale, deviennent un sinistre outil de surveillance policière. Au Canada, on a pu lire des manchettes inquiétantes : un drone défectueux est tombé sur la tête d'une femme en 2016; un autre est entré en collision avec un avion en 2017; et en 2018, des citoyens dénonçaient un voisin fouineur qui les épiait. L'an dernier, en Angleterre, des centaines de vols ont été annulés à l'aéroport Gatwick : des drones erraient près des pistes. En 2014, Transports Canada a consigné 38 incidents où une incursion a mis en péril la sécurité aérienne. En 2017, ce nombre avait plus que triplé.

Bien que difficiles à faire respecter, dans la plupart des pays, des dispositions réglementaires et législatives balisent l'utilisation des drones pour sanctionner les écarts, qu'ils soient le fait d'un criminel ou d'un sot. Le Canada a resserré ses règles le 1^{er} juin. Les appareils de plus de 250 grammes doivent être enregistrés, et le pilote doit détenir un certificat; on s'expose sinon à une amende de 1 000 \$. « Le

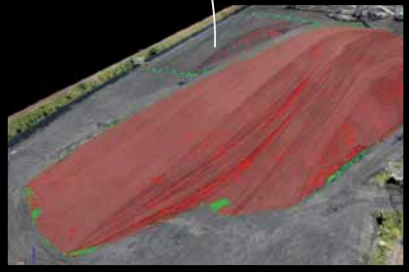
certificat pour opérations de base est facile à obtenir, explique M. Morgan. Le jeune qui reçoit un drone à Noël doit payer 10 \$ et réussir l'examen en ligne pour prouver qu'il saura manier l'appareil en toute sécurité. Le drone doit toujours être visible. Il faut s'abstenir de survoler des passants et éviter les zones interdites. Près d'un aéroport, dans un parc national ou pendant un concert, c'est non. »

M. Morgan, lui, entend obtenir le certificat pour opérations avancées. Un de ses coéquipiers aussi. Plus exigeant en temps et en formation, ce permis élargira leur marge de manœuvre. Ils auront le droit d'évoluer dans un espace aérien contrôlé et de piloter leur propre drone pour dresser des inventaires, au lieu de faire appel à un tiers. « Nous développons notre savoir-faire, ici même. »

Bonne idée! De nos jours, peu d'entreprises disposent des ressources, du personnel et des habiletés nécessaires pour acquérir et piloter un appareil téléguidé, déchiffrer les règles de vol complexes ou exploiter les données recueillies. Mais bientôt, certaines voudront s'y mettre et auront besoin d'aide. Pour les CPA, l'occasion est double. En ajoutant les drones à leur arsenal, ils réaliseront des audits précis, en accéléré, à moindre coût, en toute sécurité. Et du coup, ils vont prendre du galon : leurs compétences seront mises à profit demain.



En 2018, PwC a utilisé un drone pour évaluer les **RÉSERVES DE CHARBON** d'une centrale au pays de Galles.



Le drone a pris des mesures à différents endroits dans la zone rouge afin de calculer le volume de charbon.



L'équipe d'audit a piloté le drone depuis un champ avoisinant.

Par rapport aux méthodes habituelles, un drone permet de compter un **TROUPEAU** 35 fois plus vite.



Les chercheurs se sont servis d'algorithmes apprenants pour automatiser l'identification des bêtes.



elle a offert ses services à PwC. « Une belle occasion de faire valoir mes connaissances auprès de clients », raconte celle qui dirige l'équipe des drones du cabinet au Royaume-Uni. (S'y ajoute le groupe Drone Powered Solutions de PwC, en Pologne.)

« Certains voient encore les drones comme des jouets », déplore Mme Whyte, mais le travail de ses collègues montre qu'il en va autrement. Depuis la formation de son équipe, en janvier 2018, PwC a mobilisé des drones pour examiner des infrastructures clés dans divers ports britanniques, surtout des éléments difficiles d'accès, comme les toits des entrepôts ou les gouttières : des inspections plus

Après le décompte par drone, les éleveurs voulaient désormais ne procéder qu'ainsi.

Comme bien d'autres innovations, les drones ont été conçus à des fins militaires. Au début des années 1900, des inventeurs britanniques et américains s'étaient évertués à créer les premiers aéronefs télépilotés, comme armes kamikazes capables de percer la coque d'un zeppelin ou de mettre en déroute l'ennemi. Aucun des prototypes n'est allé au combat, mais l'idée a refait surface pendant la Seconde Guerre mondiale, quand les nazis ont utilisé des appareils téléguidés pour larguer des bombes sur des navires alliés.

Les drones sont demeurés une curiosité propre aux forces armées jusqu'au milieu des années 2000, époque où l'intérêt des pilotes amateurs – et des fabricants – s'est intensifié, au point d'amener la Federal Aviation Administration, l'autorité américaine, à assouplir ses règles. D'autres pays ont emboîté le pas, entrebâillant la porte : les drones décollaient enfin, dans une quasi-indifférence jusqu'en 2013, année où Jeff Bezos a prédit que des drones allaient livrer la majeure partie des colis d'Amazon dans les cinq ans. (On attend toujours, Jeff!)

Technicienne puis ingénieure à la Royal Air Force dans les années 1990 et 2000, Elaine Whyte a été témoin de l'évolution des appareils autonomes, appelée à en manipuler elle-même. Sortie de l'armée,

rapides (jusqu'à 85 %) et moins coûteuses (jusqu'à 63 %). Les exploitations portuaires en redemandent. Et les drones pourraient servir à inspecter les torchères où brûlent les sous-produits gazeux des raffineries, pour déceler les problèmes sans interruption des opérations (des pauses qui peuvent coûter des millions de dollars par jour). « Grâce aux drones, on s'épargne de lourdes dépenses et on évite de mettre en danger la vie des travailleurs avant de connaître les mesures à prendre. »

Fin 2018, l'escouade de Mme Whyte a terminé son premier audit assisté par drone. En collaboration avec la société britannique QuestUAV, les spécialistes ont capté des centaines d'images aériennes des réserves de charbon d'une centrale électrique, au pays de Galles. Puis, grâce à la photogrammétrie (qui extrapole des mesures à partir des photos), les auditeurs ont créé un modèle 3D de toute la centrale, pour calculer le volume des monticules de charbon. Les données ont été immédiatement transmises aux autres bureaux. « Le tout facilite une étroite collaboration », avance Joanne Murray, directrice principale, membre de l'équipe des drones. « Nous avons hâte d'exploiter cette technologie pour évaluer d'autres types d'actifs, du bétail à la ferraille. L'intelligence artificielle viendra aussi relever l'efficacité et la précision de tâches terre à terre, comme le dénombrement de bovins. »

Chris Thatcher, leader en innovation, Certification, chez Deloitte Canada, souligne que l'innovation a du potentiel : « Le plus beau, c'est tout ce que les drones ouvrent comme pistes. Je pense

à la reconnaissance visuelle. » C'est magique de voir un appareil bourdonnant explorer un entrepôt, mais imaginez tout ce qu'on peut extraire des photos et des séquences filmées! Les systèmes d'intelligence artificielle distinguent déjà des objets – boîtes, berlines, ovins – sans intervention humaine. Bientôt, les auditeurs, munis d'une caméra en harnais, vont parcourir un établissement, puis revenir au bureau et laisser un robot faire les calculs. Lorsque Deloitte a testé la reconnaissance visuelle, « certains s'interrogeaient sur l'exactitude des données ». On s'attendait à des approximations, moins justes que les dénombrements manuels, du moins au début. « Mais, en général, les systèmes comptaient bien mieux que l'être humain », ajoute M. Thatcher.

Selon les partisans de l'évolution technologique, les nouveaux outils ne vont pas évincer les CPA, mais plutôt leur permettre d'accélérer le travail sur place, et de moins déranger le client. Et ils pourront se consacrer à l'analyse de données et aux stratégies, au lieu de compter inlassablement des autos ou des vaches. « Il y a pas mal de clients, au Canada, chez qui les drones seraient utiles », soutient M. Thatcher.

Pour Mme Whyte, ceux qui font fi des possibilités qu'offrent ces petites merveilles prennent un risque. « Plus que jamais, les drones font partie intégrante des outils quotidiens dans nombre de secteurs, dont l'audit. Et la technologie évolue. » Les entreprises qui négligent d'en tirer parti (ou d'en soupeser les inconvénients) seront peut-être tenues de faire du rattrapage. « Elles pourraient manquer le coche, avoir à assumer divers coûts, et, en définitive, accuser du retard sur leurs concurrentes. »

Au 40^e étage d'une tour de Toronto, Andrew Morgan s'apprête à lancer un petit drone dans la salle du conseil. Il s'accroupit et active le DJI Mavic Air pour un vol d'essai. « Nous tentons de voir à quels autres mandats d'audit le drone conviendrait. Quand la météo le permet, une utilisation à l'extérieur est idéale; dans un entrepôt aux étagères en hauteur et aux larges allées, pas de problème. » Mais dans un bureau, c'est une autre affaire.

Un projet à piloter à l'interne, en somme. L'an dernier, quand M. Morgan a compris à quel point un drone simplifierait son travail, il avait fait appel à un tiers. Demain, il espère que les entreprises qui pensent aux drones se tourneront vers EY.

Il fait pivoter la caméra et montre les fonctions de sécurité automatisées : l'appareil s'éloigne gracieusement des cloisons. Puis, des bips retentissent. Pile faible. Comme dans toute révolution technologique, il faudra d'abord surmonter certains défis techniques. ♦

L'AUDIT PREND DE LA HAUTEUR



PATROUILLE DE QUARTIER

En 2014, des inspecteurs de l'impôt lançaient des drones pour passer au crible un quartier cosmé de Buenos Aires.

Ils y ont découvert 200 résidences luxueuses, bâties sur des terrains censément vagues, et une centaine de piscines, absentes du cadastre elles aussi. De quoi faire rentrer 2 M\$ US dans l'escarcelle du fisc.



SUR L'ÉTAGÈRE DU FOND

EY a dépêché des drones à caméras et à lecteurs de codes à barres dans des entrepôts aux États-Unis. Pari réussi : grâce aux vrombissantes machines, les auditeurs inspectent les stocks sans avoir à monter dans un chariot élévateur.

« On travaille en période creuse, pour éviter de déranger le client », explique Hermann Sidhu, leader mondial en certification numérique chez EY, dans un balado du *Journal of Accountancy*. « Le tout en temps réel, sans heurts. »



COMPTER LES MOUTONS (SANS S'ENDORMIR)

Pour compter les moutons, certains éleveurs leur font traverser une barrière, puis font un nœud dans une ficelle à chaque centaine. Pour leur étude de mars 2019, des chercheurs de trois universités américaines ont voulu moderniser la méthode ancestrale et ont pris des vues d'ensemble de pâturages en Utah et au Kansas, grâce à un drone. David Wood, de l'Université Brigham Young, raconte que les bergers, sceptiques au début, ont constaté que l'appareil était bien plus précis – et 35 fois plus rapide. « Ils ont pu laisser les auditeurs travailler, sans inquiétude. Et ils voulaient que les prochains dénombrements se fassent de la même façon. »



Montré avec longerons de toit offerts en option.

CONÇU POUR IMPRESSIONNER SOUS TOUS LES ANGLES.

Notre objectif était de construire le véhicule le plus sophistiqué de sa catégorie. Maintenant que le Mazda CX-9 a été nommé meilleur utilitaire grand format au Canada par l'AJAC pour une deuxième année consécutive, nous sommes confiants d'avoir atteint notre destination. À vous de prendre le volant.



MAZDA CX-9 2019
MEILLEUR UTILITAIRE
GRAND FORMAT
2019 AU CANADA



A	B	C	D	E	F	C
1						
2						
3						
4	Don Mal,					
5	PDG de Vena					
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						
39						
40						
41						
42						
43						
44						
45						
46						
47						
48						
49	30	PIVOT	SEPTEMBRE/OCTOBRE	2019		
50						
51						

Don Mal,
PDG de Vena



Tablier sur l'Excellence

Bien des concurrents de Microsoft ont tenté de détrôner Excel, en vain. Au-delà de la confrontation, la société torontoise Vena parie sur la concertation.

PAR JASON KIRBY

PHOTOS NATHAN CYPRYS

1
2
3
4 « **VISICALC**, l'outil incontournable! » proclamait une minuscule
5 annonce parue début 1979 dans
6 *Byte*, magazine consacré au
7 domaine émergent des ordinateurs
8 personnels. VisiCalc? Les lecteurs
9 perplexes ont bientôt su de quoi
10 il s'agissait. Il y a 40 ans, c'est en
11 octobre que sortait ce premier
12 tableur numérique, qui allait
13 connaître un succès foudroyant.
14 Steve Jobs, cofondateur d'Apple, y
15 voyait une innovation radicale,
16 un vrai bond en avant. Pour
17 d'autres commentateurs, qui le
18 comparent aux applis essentielles
19 d'aujourd'hui, c'est l'un des pre-
20 miers outils clés de l'ère de la
21 micro-informatique. Par la suite,
22 VisiCalc a perdu sa prédominance,
23 éclipsé par Lotus 123, lui-même
24 détrôné par le champion des feuilles
25 de calcul, Microsoft Excel. Un outil
26 universel qui, pourtant, ne fait
27 pas l'unanimité. Exécrable, Excel?
28 Certains grommellent que oui.

29 Pour ses principaux utilisateurs
30 (les innombrables professionnels
31 de la finance, de la comptabilité et
32 de l'administration qui s'y frottent
33 depuis des décennies), le logiciel
34 vedette de Microsoft est une
35 bénédiction : puissant, polyvalent,
36 pratique. Mais ces points forts
37 s'accompagnent de nombreux
38 inconvénients... liens rompus,
39 erreurs de saisie non signalées,
40 versions disparates qui entrent en
41 conflit. Vena Solutions, entreprise
42 de Toronto en forte croissance,
43 s'emploie à résoudre ces coûteux
44 irritants. « Excel prend en charge
45 presque tous les types de données
46 pour procéder à la planification,
47 établir des prévisions et dresser des
48 budgets, rappelle Don Mal, PDG
49 de Vena. Mais la machine s'enraye
50 en contexte multi-utilisateur. »

51 Ces dernières années, divers
concurrents ont tenté de lancer des
logiciels de remplacement (pensons
à Google Sheets), mais Vena a
adopté l'approche contraire, à
savoir se rallier à l'outil au lieu de
vouloir le remplacer. L'entreprise
torontoise conserve la grille bien
connue (rangées et colonnes); les

clients continuent d'utiliser les
gabarits, formules personnalisées
et modèles créés au fil des ans, et
d'en définir de nouveaux. Sauf que
les feuilles de calcul sont mises en
correspondance avec les services
infonuagiques de Vena : base de
données, flux des travaux,
conception des processus, outils
d'information et d'analyse. Grâce
aux pistes d'audit, le client peut
toujours remonter à la source d'un
point de données, retrouver
l'auteur de certaines modifications
et, au besoin, consulter (voire
rétablir) des versions antérieures.
Vena permet aussi aux adminis-
trateurs d'installer des garde-fous
pour empêcher les utilisateurs
d'apporter des modifications
intempestives, qui pourraient
détraquer les mécanismes.

« Vena l'a compris, les profes-
sionnels de la finance, au fait des
rouages d'Excel, hésiteront à se
défaire de certaines habitudes bien
ancrées », explique Andrew
MacMillen, analyste à Nucleus
Research, à Boston. « Vena a donc
monté ses outils à partir d'une
interface connue, pour réussir à
convaincre les grandes équipes des
finances de lui faire confiance. Elle
a réussi avec brio à surmonter les
obstacles qui freinaient l'adoption
à grande échelle. »

En alliant le connu à l'inconnu,
Vena a tapé dans le mille. Lancée
en 2011, l'entreprise grandit à vive
allure. Elle s'appuie sur quelque
300 employés et compte plus de
600 clients en tout genre, dont 80 %
aux États-Unis (chaîne de restau-
rants White Castle, Ocean Spray,
Université McMaster, bureaux de
Deloitte et de BDO). Le tarif annuel,
qui dépend du nombre d'utilisateurs
et de la taille de la base de données,
s'établit entre 25 000 \$ et 100 000 \$,
voire davantage (pour une moyenne
de 40 000 \$ à 50 000 \$ par an). Cette
année, on vise un chiffre d'affaires
de 50 M\$, qui devrait doubler d'ici
trois ou quatre ans.

À l'affût d'un projet porteur, les
investisseurs se sont manifestés.
En janvier, Vena a recueilli 115 M\$

lors d'un appel de fonds mené par
JMI Equity, société américaine de
capital de croissance. L'un des
participants, Centana Growth
Partners, l'avait d'ailleurs déjà aidée
à collecter 30 M\$ en 2016.

Vena cible un chiffre d'affaires
annuel de 100 M\$. Si elle l'atteint, et
si sa valeur représente alors environ
10 fois ses rentrées annuelles
(plausible, compte tenu de récentes
opérations auprès d'entreprises
infonuagiques), elle entrerait dans
le cercle restreint des licornes, ces
prodiges des technos, dont la valeur
dépasse le milliard de dollars,
comme Shopify. « Pensons aux
débouchés : on vise des milliers de
clients, à l'échelle mondiale, estime
M. Mal. On sera peut-être en tête
de la prochaine vague dans les
technos au Canada. »

LE SPACIEUX SIÈGE social de
Vena occupe un ancien immeuble
industriel de Liberty Village,
nouveau quartier en vogue de
Toronto. Entreprise en croissance
oblige, de jeunes troupes, issues
d'horizons variés, y travaillent
dans des locaux où briques,
poutres apparentes et planchers
bruts évoquent le passé (on y a
même fait du pain au temps jadis).

Et la musique y est présente aussi.
Près de l'entrée, on aperçoit une
guitare, et même une batterie. À
souligner, Vena a été jusqu'à former
un groupe, The Grid Unlocked, qui
est monté sur scène à une récente
conférence où se réunissaient ses
utilisateurs, à Nashville.

Une touche musicale donnée par
le chef de la direction, qui rêvait
d'une carrière dans le rock plutôt
que de feuilles de calcul et de plate-
formes d'analyse. Don Mal avait
sept ans quand sa famille a quitté
l'Inde pour finir par s'établir à l'Île-
du-Prince-Édouard. « Je suis passé
des mangues aux pommes de terre,
plaisante-t-il. C'est moi, Don, de
la maison aux pignons verts! »
Comme la célèbre orpheline rousse,
il a fréquenté une école rurale, à
classe unique. Même s'il était le petit
nouveau, il n'a jamais été victime de

racisme. « Accueillir les autres à bras ouverts, sans distinction de race, de religion, de sexe ou autre, c'est favoriser leur réussite, les mettre en confiance pour qu'ils réalisent leurs rêves sans entrave. »

Sa mère était infirmière. Son père, entrepreneur en série : restaurants, boutiques, commerce de gros, courtage d'assurance. En lui donnant un coup de main, le jeune Don s'est donc initié à la vente en proposant des polices d'assurance aux pêcheurs de la province insulaire.

Entré à l'Université St. Mary's,

d'électronique, où il se découvre un don pour la vente de chaînes stéréo.

Puis, pendant une quinzaine d'années, il travaille dans le secteur du logiciel, entre autres comme représentant, et fait même un passage à SoftKey Software, l'entreprise de Kevin O'Leary, homme d'affaires et « dragon ». Arrive l'éclatement de la bulle technologique, en 2000. Il décide d'ouvrir le golf Wildfire, au bord du lac Stoney (au nord-est de Peterborough, à 40 minutes de route). Pour financer le projet, où il investit ses économies, il convainc les riverains

Comme conseiller, il avait discuté avec des clients de divers secteurs; tous évoquaient certains problèmes que suscitait Excel. Si bien que M. Grover a commencé à formuler le dénominateur commun des difficultés relevées.

Aux finances, à tous les échelons, on connaît ces irritants par le menu. Par exemple, au moment de l'établissement des prévisions, l'équipe envoie par courriel aux divers services des modèles Excel à remplir. Attention, tout peut arriver : l'un modifie des formules et crée de nouvelles feuilles; l'autre copie des données erronées, modifie les chiffres et renomme les feuilles. Bref, un fouillis. Ensuite, les fichiers reviennent, et on passe des heures, voire des jours, à rapprocher les données et à les transférer dans un fichier maître. Le travail analytique et prévisionnel, essentiel, n'a pas encore commencé. Et une semaine plus tard, un retardataire des RH se manifeste : « Désolé, je vous ai envoyé la mauvaise version. Prenez plutôt celle-ci. »

Au-delà de l'exaspération, M. Grover savait que les utilisateurs étaient à l'aise dans l'environnement familier d'Excel. Quand Clarity leur a proposé un autre logiciel de calcul, intégré à son système d'information et de planification, pour résoudre quelques-uns des problèmes signalés, certains ont eu du mal à renoncer à Excel.

En 2010, année où IBM a fait l'acquisition de Clarity, M. Grover a retrouvé comme collègue George Papayiannis, un ami d'enfance, ingénieur logiciel, qui allait devenir le troisième cofondateur de Vena, et son chef de la technologie. Les trois mousquetaires ont ébauché leur concept, quelques idées griffonnées sur un bout de papier. Par la suite, après avoir récolté des fonds auprès de leurs parents et amis, ils ont lancé l'entreprise. Aux commandes : M. Papayiannis (technologie et développement de produits), M. Grover (services professionnels et consultation) et M. Mal (ventes et développement



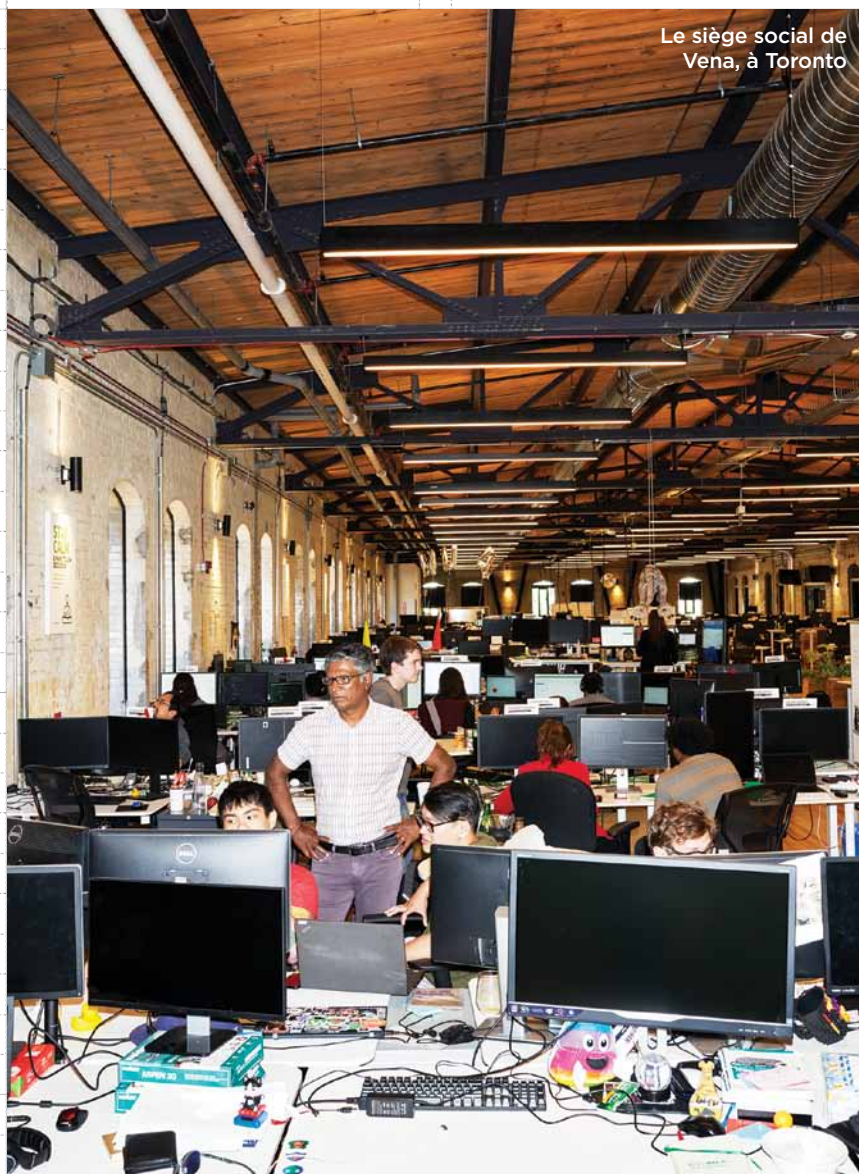
The Grid Unlocked, groupe musical formé par des employés de Vena

À la tête de Vena? Un PDG amateur de rock et passé maître dans l'art de convaincre.

à Halifax, M. Mal abandonne ses études de commerce au bout de deux ans pour s'adonner à sa véritable passion, la musique. « Je voulais devenir une vedette du rock », avoue-t-il. Réinstallé à Toronto, il connaît un certain succès dans le milieu; son groupe Between the Lines enregistre un album et se produit en Ontario. Mais pour joindre les deux bouts, il travaille dans une boutique

d'acquérir des parts du futur club. De retour à Toronto, il fait un MBA à la Rotman School of Management et travaille pour Clarity Systems, où il rencontre Rishi Grover, l'un des trois futurs cofondateurs de Vena, aujourd'hui architecte de solutions en chef de l'entreprise.

À Clarity, M. Grover se consacrait depuis des années au développement d'un logiciel de gestion du rendement organisationnel.



Le siège social de Vena, à Toronto

« Sur d'autres systèmes, on doit se familiariser avec une grille inconnue. C'est comme être obligé de conduire sa voiture à reculons. Pourquoi se casser la tête et risquer un fâcheux accident? »

La croissance de Vena étant bien amorcée, M. Mal a quitté l'entreprise en mai 2018, en partie pour des raisons de santé, mais aussi pour passer à autre chose : se rapprocher de sa famille, se consacrer à la musique, et travailler ses coups au golf. Il prévoyait rester comme conseiller; Shawn Cadeau, devenu chef de l'expansion des affaires en 2017, avait été nommé chef de la direction. Mais quelques mois après, M. Cadeau est parti, et M. Mal est revenu. « Ces changements ne relevaient pas des résultats obtenus », précise ce dernier, qui avait réglé ses problèmes de santé. Le conseil l'a invité à reprendre les rênes. Il n'a pourtant pas fait une croix sur sa carrière de musicien : « Un jour, j'aurai une chanson numéro un au palmarès. »

L'APPROCHE PRO-EXCEL de Vena contraste fortement avec celles de la plupart de ses rivales. Infor, établie à New York et à Vancouver, offre un outil d'information et d'analyse financière appelé F9, qui tourne sur Excel, comme l'outil de Vena. Mais la plupart des adversaires de Microsoft espèrent plutôt éliminer Excel, ou du moins réduire son emprise sur le monde des affaires. En 2006, Google, le géant des moteurs de recherche, s'est lancé dans la guerre des feuilles de calcul avec son application en ligne gratuite, Google Sheets. Pour conserver son avance, Microsoft a toujours offert Excel sur une plateforme ouverte, afin de laisser les développeurs tiers – comme Vena – créer leurs propres variantes. « Nos clients ne délaissent pas Excel, ce qui fait l'affaire de Microsoft », observe M. Mal.

Plus de 80 % des utilisateurs professionnels restent fidèles à Excel, mais quelques rivaux grugent sa part de marché. À l'appui Google

Se familiariser avec une grille inconnue, c'est comme être obligé de conduire à reculons.

des affaires). Ce dernier se rappelle sa rencontre avec le premier futur client de Vena. « Ils m'ont dit : "Mais vous avez combien de clients, au juste?" J'ai répondu illico presto : "Vous serez l'un des 20 premiers, donc on vous propose d'excellentes conditions." Ils ont signé sur-le-champ. »

Dans son argumentaire auprès de clients éventuels, Vena souligne la rapidité de mise en œuvre de ses outils. « Quiconque s'occupe de finance connaît déjà bien Excel; inutile de mobiliser une armée de conseillers pour prendre le virage », explique Darrell Cox, CPA, chef des finances de Vena.

Sheets s'ajoutent des outils libres comme LibreOffice Calc, Zoho Sheet et Apache OpenOffice Calc. Dans le domaine de la planification et de l'analyse opérationnelles sur plateforme infonuagique, Anaplan, de San Francisco, considérée comme l'anti-Excel et entrée en Bourse en octobre 2018, a vu ses actions grimper de 247 %. D'autres concurrentes directes de Vena – les californiennes Adaptive Insights de Palo Alto et Host Analytics de Redwood City, ainsi que Prophix Software, de Mississauga – offrent une certaine connectivité avec Excel, mais sans intégration aussi exhaustive que Vena.

M. Mal l'a compris, Microsoft ne restera pas toujours au sommet du podium des feuilles de calcul. Vena travaille sur la compatibilité avec Google Sheets et d'autres outils de bureautique « en cas de percées importantes », ce qui ne s'est pas encore produit. Excel offre toujours aux professionnels de la finance des fonctionnalités élargies. Une suprématie qui, pour Vena, se traduit par de vastes marchés à conquérir. M. Mal estime à 100 000 le nombre d'entreprises nord-américaines dans sa mire (elle vise les organisations qui réalisent un chiffre d'affaires annuel de 50 M\$ à 1 G\$). À peine 10 000 d'entre elles ont automatisé leurs opérations de planification et d'information financière. « Neuf sur dix continuent à travailler dans Excel comme à l'accoutumée; c'est donc un immense marché. »

Microsoft envisagerait-elle d'acquérir Vena? « Microsoft semblerait être un prétendant tout indiqué, mais il n'en a jamais été question », répond M. Mal. Évidemment, les investisseurs se demandent si Vena fera l'objet d'une acquisition ou entrera en Bourse. Mais Eric Byunn, associé à Centana Growth Partners, affirme que la priorité « reste la stabilité et la croissance de l'entreprise ».

Au départ, si Centana a parié sur Vena, c'est parce que la plateforme donne aux institutions financières

les moyens de rassembler des masses d'informations financières, pour les structurer et en faire rapport auprès des autorités de réglementation. (Selon M. Byunn, plusieurs des 10 premières banques nord-américaines font appel à Vena pour satisfaire, du moins en partie, à leurs obligations d'information.) Après avoir investi dans la jeune entreprise en 2016, Centana a récidivé il y a quelques mois, lors du dernier tour de financement. « Vena a tenu ses promesses, estime M. Byunn, et affiche une croissance stable, par un élargissement évolutif et rationnel de ses affaires, dans un

contexte parfois indéfini. »

À peine deux ans après s'être installée dans une ancienne usine de Liberty Village, Vena a grandi. Déjà à l'étroit, l'entreprise a jeté son dévolu sur des locaux supplémentaires non loin, où s'activeront entre 200 et 300 personnes de plus. L'audacieuse commence aussi à agrandir sa clientèle, au-delà des équipes des finances, son principal gagne-pain. Pour prospecter, elle se tourne vers les services de vente, de génie et de marketing de ses clients actuels. « Percer dans ces créneaux sera un gage d'expansion, signale M. Mal. De quoi partir au grand galop. » ♦



Erreurs de calcul : cinq bévues coûteuses

1 En 2003, TransAlta, de Calgary, soumissionne pour décrocher des contrats de transport d'électricité à New York. Quelqu'un décale les rangées d'une feuille de calcul : on présente sans le vouloir des tarifs élevés sur des tracés à faible demande. La gaffe a coûté à TransAlta **24 M\$ US**, ce qui a fait chuter de 10 % ses bénéfices pour l'exercice.

2 En 2004, à l'Université de Toledo (Ohio), une malencontreuse erreur dans une formule amène l'établissement à surestimer les inscriptions aux études supérieures pour l'année à venir. Résultat : un manque à gagner de **2,4 M\$ US**.

3 Après la faillite de Lehman Brothers en 2008, Barclays Capital s'apprête à racheter une partie de son actif. Barclays envoie à un juriste adjoint un fichier Excel où s'alignent quelque 1 000 rangées. Certaines sont masquées; il s'agit de contrats dont Barclays ne veut pas. Bousculé, l'adjoint convertit le fichier en PDF, et voilà que les **179 contrats** non désirés s'intègrent à la transaction.

4 En 2010, les économistes Carmen Reinhart et Kenneth Rogoff publient une analyse montrant que les pays où la dette dépasse 90 % du PIB enregistrent une croissance moyenne de -0,1 %. Erreur de sélection d'une rangée : on a omis les chiffres de cinq économies (Australie, Autriche, Belgique, Canada et Danemark). Après correction, le prétendu recul s'est transformé en une **hausse moyenne de 2,2 %**.

5 En 2012, l'affaire London Whale (le sobriquet du courtier) fait perdre à JPMorgan Chase **6,2 G\$ US**. Elle remonte, entre autres, à une simple erreur : un modèle d'évaluation du risque d'un type de portefeuille de prêts reposait sur une série de feuilles Excel, où il fallait copier-coller l'information. Quelques chiffres erronés ont fait paraître le portefeuille moins instable qu'il ne l'était.



Les journées sont longues, le travail est ardu, et les téléphones sonnent à toute heure. L'épuisement professionnel est une réalité, et les entreprises cessent enfin d'en faire fi.

Le 9 à 5 réinventé

PAR LARA ZARUM

Selina Gray n'a jamais ménagé ses efforts. Élevée en Saskatchewan, elle a d'abord tenu les livres de comptes de l'entreprise de son père. Puis, elle a été serveuse pendant ses études en sciences commerciales à l'Université de la Saskatchewan et stagiaire au cabinet MNP. En 2008, elle a été embauchée comme contrôleur financière dans une société pétrogazière internationale cotée en bourse. Elle avait 24 ans.

Du jour au lendemain, Mme Gray, CPA, s'est retrouvée à travailler 120 heures par semaine, s'envolant de Calgary, son port d'attache, pour l'Éthiopie et le Kenya. Son équipe étant petite, elle assurait le gros du travail de consolidation et de production de rapports. Quand son employeur a acquis une autre entreprise, elle s'est envolée pour Addis-Abeba, où l'attendait une nouvelle équipe – dont l'arabe était la langue maternelle. Un défi énorme. Passionnant. Elle voyageait en classe affaires, présentait des budgets à des agents publics et cherchait constamment des moyens de renforcer les contrôles internes.

Jusqu'à ce qu'une mononucléose la cloue au lit pendant une semaine. Peu après, elle s'est mise à

souffrir d'une inflammation oculaire, au point de devoir porter des lunettes fumées au bureau. Puis, sa cheville a enflé, et elle a dû troquer ses talons hauts pour des sandales. Sans compter les éruptions cutanées violentes, les palpitations cardiaques et les maux d'estomac, qu'elle mettait sur le compte d'une mauvaise alimentation et des décalages horaires. Et, débauchée par une société concurrente, elle faisait maintenant la navette entre les Émirats arabes unis, la Tunisie et la Grande-Bretagne. Ses symptômes se sont aggravés. Certains jours, il lui fallait une vingtaine de minutes avant de sortir du lit tellement ses articulations étaient douloureuses.

Un jour que Mme Gray était en Tunisie, ses collègues lui ont dit qu'elle n'avait *vraiment* pas l'air bien. Rentrée à Calgary quelques jours plus tard, elle s'est retrouvée à l'urgence et a perdu connaissance. Hospitalisée pendant près de deux semaines, elle a été traitée par perfusion sanguine et de stéroïdes.

« Épuisement total, lance-t-elle. Je me suis toujours vue comme un bourreau de travail. Résolue à gravir les échelons, prête à tout sacrifier. Mais mon corps m'a lâchée. »

Tout le monde le sait : la profession comptable peut être particulièrement exigeante. Une étude menée cette année par la Chartered Accountants' Benevolent Association, organisme caritatif britannique voué au mieux-être des comptables, révèle qu'un comptable sur trois vit un stress quotidien. Les répondants ont identifié le surmenage comme principale source de frustration au travail, et pour 37 % d'entre eux, la cause principale de stress était leur emploi. Selon la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC), dans une semaine donnée, quelque 500 000 Canadiens sont inaptes au travail en raison d'un problème de santé mentale.

De nos jours, on parle souvent d'épuisement professionnel, mal que le médecin torontois Mel Borins a décrit comme « un épuisement physique, émotionnel et spirituel ». Dans un article paru en 1974, Herbert Freudenberger, psychologue germano-américain, a été le premier à cerner les symptômes de patients « particulièrement dévoués » : migraines, insomnies, surmenage, troubles gastro-intestinaux et essoufflements attribuables à une « sollicitation excessive » en milieu de travail.

Depuis mai 2019, l'Organisation mondiale de la santé considère que l'épuisement professionnel est un « phénomène lié au travail », caractérisé par le stress, la fatigue et le cynisme. Selon Torsten Voigt, professeur de sociologie à l'Université RWTH Aachen (Allemagne), la hausse des cas d'épuisement observée depuis dix ans s'explique par un changement dans le monde du travail. Surtout dans les domaines exigeant des compétences supérieures, comme la comptabilité et le droit, précise-t-il. « On s'attend à ce que vous soyez joignable en tout temps et donniez suite à vos courriels sur-le-champ. Or ces stressés empiètent sur les moments où vous êtes censé récupérer. »

Heureusement, la hausse des niveaux de stress au travail a coïncidé avec une véritable prise de conscience de l'importance de la santé mentale dans les entreprises. En 2013, avec l'appui d'un groupe de travail consultatif comptant des CPA, la CSMC a publié la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail. Cette trousse de directives, d'outils et de ressources vise à aider les entreprises à promouvoir le mieux-être



Selina Gray

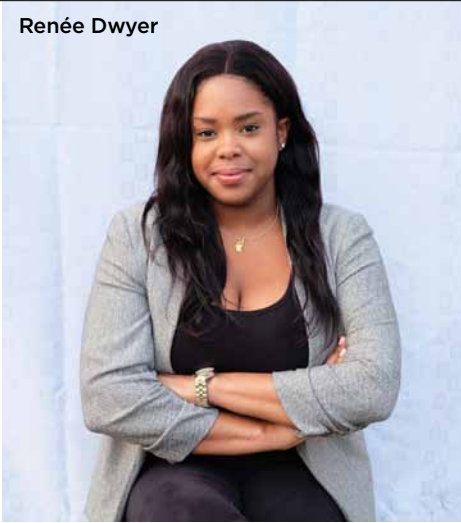
« Quand on sort le matin pour se rendre au bureau, il fait encore nuit. On travaille 10 ou 16 heures. Et de retour à la maison, on pense encore à tout ce qu'il reste à faire. »

mental des employés. Trois ans plus tôt, Bell avait lancé sa campagne « Bell Cause pour la cause », encourageant les Canadiens à parler librement de santé mentale. Des entreprises de toutes tailles comprenaient enfin que leurs employés étaient nombreux à souffrir en silence et que la stigmatisation liée à la maladie mentale nuisait autant aux entreprises qu'à leurs effectifs.

En juin 2019, dans le cadre du projet Association pour la comptabilité durable du prince de Galles et en partenariat avec CPA Canada, le Groupe Co-Operators a publié une étude sur le projet Santé mentale qu'il avait adopté en 2016. Comme on pouvait s'y attendre, l'étude confirmait qu'un employé aux prises avec un problème de santé mentale est deux fois moins productif qu'un employé en bonne santé mentale. Le projet en question consiste à donner aux chefs d'équipe une formation pour détecter le mal-être d'un employé et à l'accompagner avec efficacité et délicatesse.

Depuis quelques années, les Quatre Grands ont mis en place des programmes semblables. Les nouvelles tours de bureaux de Deloitte à Montréal et à Toronto offrent des espaces de mieux-être : installations de conditionnement physique, salles de massothérapie et locaux privés pour la méditation ou la prière. Deloitte bonifie aussi ses régimes d'avantages et ses programmes de mieux-être cet automne, à l'instar de PwC, qui accorde une prestation de services en santé mentale de 2 500 \$ à chaque membre de la famille, et EY annonçait en décembre dernier une prestation semblable d'une valeur de 5 000 \$. En octobre 2017, KPMG est devenue la première société canadienne à créer le poste de « responsable de la santé mentale », qu'elle a confié à Denis Trottier, FCPA et associé de longue date. Il parle publiquement du combat qu'il a livré contre la dépression majeure et s'occupe maintenant de la formation des cadres, de l'examen des avantages sociaux et de l'accueil des nouveaux employés sous l'angle du bien-être mental. « Lorsqu'on instaure une culture où la santé mentale n'est plus un tabou, les gens demandent de l'aide », affirme-t-il.

Renée Dwyer



Il y a dix ans, on pouvait parler de santé mentale avec un ami très proche, mais non avec un collègue et encore moins avec le patron. À présent, les chefs qui veulent assurer la pérennité de leur entreprise savent qu'ils doivent instaurer une culture où les employés peuvent admettre sans honte qu'ils sont humains.

Pour les dirigeants, il s'agit donc de donner l'exemple. « Seule une communication ouverte émanant de la direction et renforcée par elle peut venir à bout de la honte et de la peur », souligne Pamela Steer, directrice financière de Paiements Canada. Celle qui a été nommée chef des finances de l'année au pays en 2019, alors qu'elle était directrice financière de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail, a défendu haut et fort la première politique de l'organisation sur la santé mentale, avec formation obligatoire en santé mentale pour les chefs d'équipe.

Il y a quelques années, Penny Partridge, CA, CPA, chef des Ressources humaines de PwC Canada, prenait un congé de sept mois pour raisons de santé mentale. À son retour, elle a fait part de son vécu sur un blogue de l'intranet. La réponse a été foudroyante : « plus de 2 000 visites en quelques jours ». Les jeunes employés étaient toujours plus nombreux à s'absenter du travail. Or, après analyse des données, « on a réalisé que les causes étaient pratiquement toutes les mêmes : anxiété et dépression ». Elle a donc formé, avec d'autres employés, un groupe-ressource consacré à la santé mentale, qui organise des cercles de réflexion, des séances de méditation et des conférences-midi. De plus en plus d'associés ont voulu y participer et raconter leur histoire. « Une fois qu'on a compris qu'il ne s'agit pas d'une entrave à la carrière professionnelle, on se sent libre de communiquer. »

Selon M. Trottier, la main-d'œuvre se transforme. « Il deviendra plus facile de parler ouvertement de santé mentale. Quand je m'adresse à un auditoire, les 20 à 30 ans me félicitent après ma présentation, contrairement aux 30 à 40 ans qui préfèrent me parler en privé. Les gens de plus de 40 ans, eux, me parlent d'une "personne de leur connaissance". » Pourtant, les jeunes CPA ont

de la difficulté à faire taire cette partie de leur cerveau qui les pousse à se dépenser sans compter. Renée Dwyer, une associée torontoise de 29 ans de PwC, a fait une crise de panique au cours de sa deuxième période d'activité intense le printemps dernier, et avait décidé au départ de n'en rien dire à personne au travail. Lorsque la crise est survenue, elle a dû s'arrêter tellement elle tremblait et pleurait; mais comme elle travaillait à la maison, personne n'en a été témoin. (Elle a bouclé le dossier au cours du week-end, évidemment.)

« Quand on sort le matin pour se rendre au bureau, il fait encore nuit. On travaille 10 ou 16 heures, selon le client, et lorsqu'on rentre à la maison, il fait encore noir. Impossible de décrocher : les messages et les courriels entrent, où que l'on soit. Et de retour à la maison, on pense encore à tout ce qu'il reste à faire. »

Pendant la Semaine de la santé mentale à PwC et après avoir contribué à l'organisation d'une table ronde sur le bien-être mental, Mme Dwyer s'est finalement confiée. Mme Partridge l'a aussitôt aiguillée vers les ressources à sa disposition – auxquelles Mme Dwyer n'avait jamais songé. Grâce aux prestations de services en santé mentale de l'entreprise, celle-ci a consulté un thérapeute, et maintenant, quand elle se sent dépassée, elle a l'assurance voulue pour le signaler à ses supérieurs. « Un collègue m'a dit qu'il avait vécu la même chose. On s'empêche de demander de l'aide, de craindre de donner l'impression qu'on est incapable d'assumer sa charge de travail. »

Pour combattre l'épuisement, le professeur Voigt recommande une approche à deux volets. Les mesures qui ciblent chaque employé individuellement, comme celles qui ont encouragé Mme Dwyer à parler de son problème, sont désormais la norme dans le milieu des affaires au Canada. Pour obtenir des résultats durables, les entreprises devront toutefois cerner, éliminer ou à tout le moins atténuer les facteurs de stress organisationnels. Par exemple, un conseiller municipal de New York a récemment proposé une loi reconnaissant le « droit de se débrancher », interdisant aux employeurs d'obliger le personnel à prendre les messages liés au travail après les heures de bureau. D'autres entreprises ont mis à l'essai des semaines de travail de quatre jours sur une base permanente; un cabinet néo-zélandais en a fait l'expérience pendant six semaines. Résultat : le nombre d'employés capables de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle avait grimpé de 24 points de pourcentage.

Mme Gray a trouvé l'équilibre qui lui convient. Après son hospitalisation, elle a quitté la société pétrogazière pour fonder, à Edmonton, sa propre entreprise de coaching financier dont la mission est d'aider les entrepreneures à établir une saine relation avec l'argent. « De nombreuses CPA, comme moi, veulent travailler fort et faire de l'excellent boulot, conclut-elle. C'est dans mon ADN, et dans celui de la profession, du moins à l'époque où j'y suis entrée. Le mot d'ordre était alors de faire ce qu'il fallait. Nous savions qu'il fallait sacrifier soirs et week-ends, c'était notre choix. Maintenant, je constate que les choses ont changé, et je m'en réjouis. » ♦

AKL à LAX
969 \$



YQR à YUL
306 \$



YEG à AMS
2 114 \$



PDX à MIA
454 \$



ENCODER LA CARTE DU CIEL

DUB à LGW
44 \$



BOS à CDG
812 \$



PDX à BNA
247 \$



YYC à YYT
421 \$



JFK à EDI
2 298 \$



CWL à ADD
765 \$



CHI à GVA
3 928 \$



NRT à ICN
1 300 \$



SFO à MSY
262 \$



Hopper veut détrôner les autres services de réservation de vols. Portrait d'une appli qui prend de l'altitude.

LHR à PVG
1 057 \$



PAR MARTIN PATRIQUIN

YOW à KEF
714 \$



YYZ à YQM
261 \$



YQT à YHZ
289 \$



TXL à IST
569 \$



H

ans quelques mois? D'accord, mais ce n'est pas une raison pour se ruer sur les billets. Avant de réserver, laissez Hopper travailler pour vous. L'appli promet en retour de notables économies.

Fondée à Montréal en 2015, Hopper figure parmi les premières applis de réservation de vols à exploiter l'intelligence artificielle pour prédire le coût des billets. Son fonctionnement est simple. Téléchargez l'appli, entrez une destination, et Hopper affiche un calendrier annuel à codes de couleur : vert pour les aubaines, orange pâle ou foncé pour les prix intermédiaires, rouge pour les tarifs astronomiques. L'algorithme fouille dans les milliards de données de la base Hopper, réunies sur plusieurs années, puis sort un barème d'évaluation tarifaire. Souvent, l'appli recommande de patienter.

Consulté pour un aller-retour Montréal-Orlando en septembre, à 459 \$, l'oracle conseille d'attendre; le prix pourrait baisser de 133 \$. L'appli envoie ensuite des notifications invitant l'utilisateur à rester dans l'attente ou à sauter sur l'occasion; elle lui communique aussi d'autres offres abordables et l'avise si les prix chutent.

L'assistance algorithmique a fait ses preuves, et elle séduit. Créée par Frédéric Lalonde, un mordu d'informatique de Québec qui a abandonné les études avant l'heure, l'appli cumule déjà 40 millions de téléchargements, à raison d'un million par mois. Forte de 289 employés (Montréal, Boston, New York et même Sofia, en Bulgarie), la société Hopper a réalisé un chiffre d'affaires de 1 G\$ en 2018. Elle a collecté 235 M\$ en capital-risque depuis 2015. M. Lalonde espère voir le nombre de billets réservés sur Hopper doubler d'ici la fin de 2019, et médite un plan encore plus ambitieux : en faire une « super-appli », un guichet unique de réservation (vols, hôtel et autres), qui rivalisera avec les plateformes que lanceront sans doute les géants Amazon et Google.

« Tout vient à point à qui sait attendre », dit le proverbe. Hopper applique depuis peu ce principe aux hôtels, pour aider les clients à saisir les occasions au vol. Même une minuscule percée dans le marché vaudrait de l'or : l'industrie touristique a injecté 11 700 G\$ dans l'économie mondiale en 2018, selon le Conseil mondial du voyage et du tourisme.

Hopper invite les voyageurs à revoir de fond en comble leurs habitudes, et à planifier... sans planifier. Les vacances tombent

Reste que damer le pion à d'inébranlables colosses au portefeuille bien garni, qui lancent de vastes campagnes publicitaires, représente un immense défi pour une entreprise qui prend son envol. Et puis la pénurie de programmeurs et autres spécialistes à Montréal complique les choses. Comment répondre à la délicate question qui préoccupe tant de jeunes pousses au Canada : jouer le tout pour le tout afin de se hisser au sommet ou vendre au plus offrant, puis repartir sur une autre piste?



Pour les clients des compagnies aériennes, 1996 fut une année charnière. Jadis, pour fendre l'azur à des centaines de kilomètres à l'heure, en haute altitude, il fallait passer par le gardien du temple, l'agent de voyages. C'était l'époque des télécopieurs et des envois par la poste. De laborieuses étapes. Lancée en 1996 par la toute-puissante Microsoft, Expedia a démocratisé ce processus bureaucratique : équipé d'un micro-ordinateur et d'un modem, on pouvait dorénavant réserver soi-même son vol. De 2006 à 2016, un nombre phénoménal de billets d'avion – les trajets totalisent près de 860 milliards de kilomètres – ont été réservés sur la plateforme.

Pour l'essentiel, la révolution s'est arrêtée là. D'innombrables sites proposent vols, chambres d'hôtel et locations de voiture, sans compter les agrégateurs multiplateformes qui épiluchent les bases en ligne pour en extraire les bonnes affaires. Établis de longue date, certains ont une longueur d'avance sur Hopper, comme Kayak, sise au Connecticut et entrée en Bourse en 2012, et le service de recherche de vols Skyscanner, entreprise écosaisie acquise par le géant chinois du voyage Ctrip pour 1,75 G\$ US en 2016. M. Lalonde soutient néanmoins que ces outils stagnent depuis la fin des années 1990, quand Motorola

lançait le premier téléphone pliable, le StarTAC. Le client saisit la destination et les dates, croise les doigts, puis entre son numéro de carte de crédit. « Sur ces sites, on entend encore l'écho des chansons de Pearl Jam », plaisante l'entrepreneur.

M. Lalonde a compris que les mégadonnées bousculeront l'industrie. L'homme d'affaires d'aujourd'hui était de ces ados surdoués en informatique. À l'époque où les jeux vidéo sur disquette se détaillaient 20 \$, il avait appris à les déverrouiller pour en faire des copies; ses versions piratées de Boulder Dash et d'Archon se vendaient 5 \$ dans la cour d'école. « Une fortune pour un jeune de 14 ans », précise-t-il.

Quelques années passent, et l'audacieux décide de quitter le cégep en cours de route pour travailler. Il trouve un magnifique loft (quoique délabré) dans le Vieux-Montréal, où lui et son associé Benoit Jolin feront équipe : le duo, qui s'intéresse aux diverses plateformes de réservations d'hôtel, constate que l'inefficacité règne. En 1997, année de la sortie du film *Titanic*, il était plus difficile de réserver une chambre d'hôtel que de prendre un billet d'avion. Les données restaient dispersées dans divers systèmes, qui tournaient pour l'essentiel en vase clos. Cette année-là, les deux battants fondent Newtrade, système créé pour décroquer les diverses plate-

formes. Ils mobilisent 7 M\$, une somme colossale à l'époque, et rassemblent environ 70 employés qui s'attellent à une tâche ingrate : alimenter les bases de données, à partir des informations du secteur hôtelier, un travail d'arrière-plan que seules quelques jeunes pousses entreprennent à l'époque.

En 2002, après une rencontre fortuite entre M. Lalonde et le Montréalais Erik Blachford, qui évolue dans les hautes sphères d'Expedia, cette dernière acquiert Newtrade. M. Lalonde se retrouve vice-président, sous la houlette du fondateur et chef de la direction d'Expedia, Richard Barton. Pour le décrocheur d'hier, c'est quasiment un retour à l'école. « Tout procédait de

la vision de M. Barton, se rappelle-t-il. Il cherchait un groupe cible de consommateurs et, en parallèle, des ensembles de données opaques, hors de portée sauf pour quelques spécialistes. « Construisez là-dessus. Trouvez un irritant, du point de vue des consommateurs, puis exploitez les données pour le régler, et ils seront au rendez-vous. » »

Dès 2006, les concurrents d'Expedia commencent à offrir des variantes de ses services, sans trop s'en éloigner. Gardant la devise de M. Barton en tête, M. Lalonde quitte la société

et se met en quête de données inexploitées. Il trouve un riche filon : les informations des plateformes mondiales de réservations de vols, connues sous le nom de Global Distribution Systems (GDS). Plus précisément, M. Lalonde veut les données sur le « trafic caché ». Que cherchent les voyageurs? Combien sont-ils? Quand partent-ils? Quels tarifs leur sont proposés? En 2007, quand il fonde Hopper avec l'architecte logiciel de Newtrade, Joost Ouwerkerk, on s'interroge. Pourquoi veut-il ces données?

M. Lalonde décide de demander des informations aux transporteurs aériens, sans rien offrir en retour (pour l'instant du moins). « Ces ententes ne se sont pas conclues du jour au lendemain. C'est l'histoire classique de l'en-

treprise en démarrage qui tâche de convaincre un géant de faire quelque chose d'inattendu, de difficile à justifier. Aujourd'hui, grâce à Hopper, les compagnies aériennes traitent des opérations qui totalisent plusieurs millions de dollars. Ceux avec qui nous avons négocié et signé sont vus comme des héros. »

Pendant des années, Hopper a rassemblé et stocké des masses et des masses de données, souvent à raison de 30 milliards de prix par jour. Patrick Surry, son expert en mégadonnées, juge alors que, pour établir des prévisions précises, il faudra s'aider de l'apprentissage machine et de trois années



Frédéric Lalonde,
fondateur de Hopper

BOS à CDG
812 \$



« C'EST L'HISTOIRE CLASSIQUE DE L'ENTREPRISE EN DÉMARRAGE QUI TÂCHE DE CONVAINCRE UN GÉANT DE FAIRE QUELQUE CHOSE D'INATTENDU. »

de données. Pari tenu. Une semaine après le lancement, en 2015, l'entreprise avait vendu un millier de billets d'avion, et ses clients avaient économisé jusqu'à 20 % par opération. Maintenant, grâce aux myriades de données qui alimentent son algorithme, Hopper espère pouvoir prédire les prix avec un taux d'exactitude de 95 %.

« En principe, les clients n'attendent jamais la dernière baisse de prix. Personne ne va patienter six jours de plus pour 5 \$ de moins. Dès qu'ils s'estiment satisfaits du tarif, ils passent à l'action », explique M. Lalonde. Et 90 % des vols réservés sur Hopper résultent de milliards de notifications envoyées aux utilisateurs. « Le système fonctionne, car les consommateurs économisent sans avoir à lever le petit doigt. C'est une proposition de valeur idéale. »

Néanmoins, certains doutent que des sites comme Hopper puissent attirer ceux qui ne regardent pas à la dépense : voyages d'affaires et clientèle huppée, voilà l'eldorado. « C'est une appli dynamique », reconnaît Rodrigue Gilbert, directeur et associé responsable, Transport et logistique, à PwC Canada. « Mais elle ne dominera pas le marché. Elle n'attire que les clients sensibles au prix, peu nombreux somme toute. »

Hopper devra aussi affronter les sites établis, d'une envergure largement supérieure, qui possèdent leurs propres gisements de données à exploiter. « Les acteurs influents vont riposter, poursuit M. Gilbert. Ils ont les données, mais pas encore les ressources voulues pour les mettre en valeur. » Certains transporteurs aériens travaillent d'ores et déjà avec des laboratoires d'intelligence artificielle pour analyser les préférences et les choix des clients.

Reste à régler le problème du financement et du recrutement de professionnels talentueux, moins présents au Canada qu'à Boston, où Hopper est déjà ancrée. Sera-t-elle frappée par la malédiction des jeunes entreprises canadiennes, et cédée au plus offrant, avant maturité?

Montréal, comme d'autres villes du Québec, serait-elle victime de son succès? Vu son économie exubérante, combinée à sa renommée enviable de carrefour technologique, les démarrages d'entreprise s'y multiplient. Le mouvement s'accompagne, hélas, d'un manque criant de professionnels qualifiés. En 2018, Emploi-Québec prévoyait un déficit continu de main-d'œuvre dans les technologies, presque partout dans la province. Une pénurie qui bride le potentiel de croissance des sociétés en expansion rapide, comme Hopper. Ce n'est donc pas par hasard que cette dernière s'est implantée à Boston et à New York, plaques tournantes du voyage, où les travailleurs des TI restent relativement nombreux.

Selon M. Lalonde, les universités montréalaises devraient s'inspirer de l'Université de Waterloo pour créer un réseau technologique de collaboration métropolitain, qui encouragerait les diplômés à rester. « Nous manquons de programmes travail-études à Montréal, au premier cycle universitaire. Élargissons le modèle de Waterloo à l'échelle nationale pour lancer de riches pépinières de talents. Rappelons-nous que le Canada séduit, et qu'on veut y vivre. »

Dans cet ordre d'idées, M. Lalonde soutient que Hopper ne bougera pas d'ici. Il évoque le financement d'Investissement Québec et de la Caisse de dépôt et placement du Québec (qui gère le Régime de rentes du Québec). On y privilégie les investissements à long terme, susceptibles de profiter à la province. Selon Andrew Popliger, associé en certification chez PwC Canada, Hopper a deux avantages sur ses grandes concurrentes : une longueur d'avance et une clientèle extrêmement fidèle.


« Nous avons déjà refusé de vendre, à quelques reprises, déclare M. Lalonde. Tout chef de la direction doit, un jour ou l'autre, penser à l'avenir de son entreprise. La vendre à profit? Entrer en Bourse sans tarder? La conserver à long terme pour qu'elle déploie ses ailes et prenne une large envergure? Ce sera le troisième choix : déployons nos ailes, prenons de l'envergure. » ♦



MNP

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





Les membres économisent des millions chaque année!

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 de CPA Canada*.



**PETITES
ENTREPRISES**

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.



**intuit
quickbooks.**

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 sur les tarifs d'Enterprise, d'Alamo et de National.



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



CPA Canada s'est associée à American Express^{MD} afin de vous offrir des **avantages spéciaux** lorsque vous demandez la **Carte Or avec primes American Express^{MD}** ou la **Carte en Or pour PME avec primes American Express^{MD}**. Il ne vous reste qu'à choisir la Carte qui vous convient.

Pour en savoir plus, consultez :
cpacanada.ca/economiesetoffres



LE GROS LUXE

VITE SUR SES PATINS

Pour rajeunir son image, Ninebot, l'entreprise qui a racheté Segway, lance un nouveau moyen de locomotion : les patins électriques. PAR MATTHEW HAGUE

Établie à Beijing, Ninebot s'est fait connaître en commercialisant le tout premier gyropode, le Segway, cet engin surdimensionné apprécié des touristes paresseux qui sillonnent à deux roues les centres-villes et les parcs thématiques. Pour moderniser son image, Ninebot lance un produit bien plus élégant : les patins Drift W1. Sur ces engins électriques futuristes à une roue, contrôlés par une application mobile, l'utilisateur avance, recule ou tourne en déplaçant son centre de gravité. Vendues environ 600 \$ la paire, ces miniplateformes roulantes sont équipées de batteries au lithium ionique (12 km d'autonomie). Mode de transport de l'avenir ou, à l'instar de leur prédécesseur, le Segway, futur sujet de mille et une blagues sur Internet?

Ninebot espère que les Drift W1 séduiront les nombreux navetteurs en quête d'une solution de rechange à l'automobile, pour échapper aux embouteillages. Entendons-nous : on ne parle pas de prendre la route, mais de se rendre à l'arrêt d'autobus ou à la station de métro (la paire de patins pèse

7 kg et tient dans un sac de sport). « C'est de la micromobilité », explique Jeff Wu, directeur au marketing à Segway. Sans remplacer la voiture, l'invention pourrait faciliter les allers-retours, surtout pour les allergiques à la marche.

On s'intéresse vivement à de tels outils peu encombrants, comme les trottinettes et vélos électriques pliants. La demande explose. En Amérique du Nord, les ventes augmentent de 28,4 % par an, selon P&S Intelligence. Chez nous, le fondateur des Raptors de Toronto, l'entrepreneur John Bitove, a récemment annoncé l'arrivée au Canada de la trottinette électrique en libre-service Bird : 1,15 \$ pour le déverrouillage, puis 0,35 \$ la minute. (Bird Canada a été lancée dans le sillage de Bird, jeune entreprise américaine.) Cette nouveauté roulante pourrait faire concurrence aux coûteux patins Drift W1, mais tous les acteurs du marché devront composer avec des contraintes. Comme le souligne David Grummett, directeur des communications au Conseil de l'industrie de la motocyclette et du cyclomoteur : « Notre pays, c'est l'hiver. Ces solutions de micromobilité seront saisonnières, à moins qu'on invente des pneus à neige pour Segway. »

Ninebot, société fermée, ne publie pas son chiffre d'affaires. En 2018, afin d'évaluer la demande potentielle, elle présentait le concept Drift W1 sur la plateforme de sociofinancement Indiegogo. Au bout de 15 jours, plus de 2 000 investisseurs avaient répondu : au-delà de 1 M\$ avaient été versés pour créer les patins de demain. ♦

LOISIRS

À FOND LES MANETTES

Passe-temps hier, marché porteur aujourd'hui : pleins feux sur les compétitions de jeux vidéo.

PAR ALI AMAD

Août 2018. Jour de pluie à Vancouver. Dans le stade Rogers, 18 000 partisans en liesse s'agitent, mais ils ne sont pas là pour encourager leur équipe locale. La ville accueille plutôt l'un des principaux tournois de jeux vidéo du monde : dès la présentation des équipes qui croiseront le fer au jeu multijoueur Dota 2, la foule s'enflamme. Au centre, les adversaires s'installent devant leur ordinateur, prêts à tout pour remporter le lot de 11,2 M\$ US. Sur les écrans géants s'affiche le champ de bataille où chevaliers, mages et archers combattent moult ennemis.

Ces tournois, organisés aux quatre coins de la planète, témoignent de la vitalité du sport électronique ou *e-sport*, autrement dit, des compétitions de jeux vidéo. À gagner, la gloire d'un titre de champion, mais aussi des prix. Selon Newzoo, spécialiste du domaine, 1,5 million de Canadiens se tournent vers Twitch ou une autre plateforme de sport électronique au moins une fois par mois. Amazon, toujours à l'affût, a d'ailleurs acquis Twitch en 2014. Les joueurs vedettes – dont Tyler « Ninja » Blevins, qui joue en direct pendant des heures, presque tous les jours – évoluent dans des ligues mondiales où ils rivalisent pour décrocher des commandites et des prix en argent. En 2018, 150,8 M\$ US étaient en jeu.

À l'échelle du globe, le sport électronique devrait rapporter 1,1 G\$ en 2019, une augmentation de 26,7 % par rapport à 2018. Pour 2022, on avance le chiffre de 1,8 G\$ US, en commandites, droits de diffusion, publicité, marchandises et billets.

Aucun doute possible : autrefois réservé à une poignée d'initiés, le sport électronique s'impose dans le marché des médias et des loisirs. Et des CPA d'ici sont de la partie.

Luc Ryu, CPA, 24 ans, conseiller principal en évaluation d'entreprises chez Deloitte, à Toronto, est un mordru de sport électronique. Il a grandi en jouant à Counter-Strike, un jeu de tir à la première personne, tout en s'inspirant des hauts faits de ses joueurs favoris. Quand il rendait visite à ses proches en Corée du Sud, il constatait que les jeux vidéo y sont ancrés dans la culture; là-bas et en Chine, on présente de grands tournois dans des stades de 7 000 places. « Les jeux ne sont pas vus comme un loisir de *nerds*, comme en Amérique du Nord. »

Même si les ligues et les bars de sport électronique se multiplient au Canada, les investisseurs hésitent encore, faute de comprendre ce marché, constate M. Ryu. Déterminé à changer la donne,

Foule en délire au stade Rogers, à Vancouver





Luc Ryu, CPA,
Deloitte

EN ASIE, « LES JEUX NE SONT PAS VUS COMME UN LOISIR DE NERDS, COMME EN AMÉRIQUE DU NORD. »

en décembre 2018, et membre de l'équipe de consultation créative Market Gravity de Deloitte, il aide à lancer une étude de cinq semaines pour « démystifier le jeu vidéo », précise-t-il.

Résultat de la démarche, le rapport D5 (offert en libre consultation) souligne que les amateurs de sport électronique représentent un vrai filon. Les auteurs proposent diverses pistes aux entreprises intéressées à se lancer : commandites, tournois, soutien aux joueurs. Depuis la parution du rapport, début 2019, des institutions financières et des investisseurs communiquent avec Deloitte pour explorer les stratégies d'entrée et les possibilités de financement, souligne M. Ryu. Dans un secteur d'avant-garde, la présence d'un des Quatre Grands rassure.

Chef des finances de ESports Entertainment Group, entreprise

américaine de paris sur les jeux vidéo, Christopher Malone, CPA, concède qu'il n'y connaissait pas grand-chose au départ. Ce Torontois de 58 ans a saisi la balle au bond, et a tout appris sur le terrain. « Le sport électronique ressemblera bien vite au milieu des sports traditionnels. Je voulais être aux premières loges, dans un secteur en effervescence. »

Evan Kubes, avocat de Toronto, a lui aussi vu des débouchés prometteurs s'ouvrir dans ce créneau en expansion, où les professionnels au fait des rouages du marché – avocats, CPA, agents et autres – brillaient par leur absence. Or, sans leurs précieux conseils, les jeunes joueurs signaient de piètres contrats, à peine compris, à peine lus. « Le sport électronique fait ses débuts, explique M. Kubes. On investit à tour de bras pour lancer des équipes et des ligues, mais sans avoir bâti les assises. »

M. Kubes a quitté le domaine des poursuites en responsabilité médicale pour cofonder MKM Esports, le premier cabinet d'avocats du Canada axé sur le sport électronique. Depuis son lancement en octobre 2018, MKM a travaillé avec quelque 200 équipes, joueurs professionnels et *streamers*, ces joueurs qui diffusent leurs prouesses en direct. Le cabinet leur offre des services juridiques ainsi que des services-conseils sur les commandites; il oriente aussi les institutions financières qui souhaiteraient investir dans le sport électronique.

Droit ou comptabilité, à chacun son métier. M. Kubes a été consulté par une Montréalaise qui s'interrogeait sur les incidences fiscales des activités de son fils de 17 ans, membre d'équipes au Canada et aux États-Unis : « C'est là qu'un CPA pourra accompagner les clients, dans cette sphère en émergence », conclut-il.

M. Ryu, qui a grandi une manette à la main, pourrait être la ressource recherchée. « On croit à tort que les Quatre Grands ne font que de l'audit et de la fiscalité, et pourtant... », dit-il. L'émergence du sport électronique comme véritable marché ouvre des portes aux CPA prêts à tenter l'aventure. ♦

À BOIRE

TOMBÉ DANS LES POMMES

S'étant retrouvé propriétaire d'une pommeraie qui ne lui rapportait rien, un homme d'affaires de Colombie-Britannique s'est tourné vers l'alambic. Depuis, il transforme ses pommes en vodka.

PAR CHARLENE ROOKE

Il y a près de 10 ans, au seuil d'une semi-retraite, Blair Wilson cherchait une propriété à revenus. Il a trouvé son bonheur au sud-est de Kelowna, en Colombie-Britannique. De l'espace pour les chevaux de son épouse, un parc à véhicules récréatifs, déjà rentable, une maisonnette. « Et huit acres de pommiers », ajoute M. Wilson, CPA, ancien PDG de Canadian ecoEquity Corp.

Après avoir bâti une nouvelle demeure, aménagé un parc équestre et cultivé les pommes à temps partiel, il a essuyé un revers : les deux premières années, la grêle a ravagé sa récolte. Même en plantant davantage de pommiers, impossible de rentabiliser cette activité onéreuse et éreintante. « Les pommes ne rapportent rien. Je perdais dans les 1 000 \$ par acre et par année. »

Comme la loi provinciale exige que les terres agricoles soient en culture, M. Wilson cherche alors une activité à valeur ajoutée. D'où un premier projet de cidrerie, « rentable, mais pas assez pour aller de l'avant ». Puis, il apprend que des distillateurs européens transforment des pommes et des poires en excellente vodka. « Pour faire de l'alcool, il faut du sucre et des levures; d'où l'intérêt d'une source de sucre bon marché. Or, à Kelowna, les pommes coûtent trois fois rien. »

Après avoir suivi une formation sur les alambics à Chicago, consulté des rapports spécialisés et visité des micro-distilleries américaines, notre homme a dressé un plan d'affaires pour lancer son entreprise, Forbidden Spirits. La province ayant assoupli les règles de



Blair Wilson dans sa distillerie de Kelowna

première constitue un atout. Sur le marché encombré de la vodka artisanale, un spiritueux de pomme se démarquera. Il mentionne aussi le succès des liqueurs de fruits de la Nouvelle-Écosse et du Nouveau-Brunswick au Concours de spiritueux artisanaux canadiens : « Faute de vastes champs céréaliers, ces coins de pays élaborent d'autres élixirs. »

Être PDG de Forbidden Spirits, c'est garder en tête deux choses. D'une part, le respect de méthodes rigoureuses s'impose. M. Wilson a donc engagé un distillateur diplômé en biochimie de UBC Okanagan, et, dans la foulée, a obtenu des fonds de recherche-développement pour affiner ses méthodes. Après six mois d'efforts, la distillerie a réussi à accroître le taux de fermentation alcoolique, qui a grimpé de 50 % par rapport à la norme dans le secteur.

D'autre part, la concurrence s'intensifie. Avec l'aide de la brasserie artisanale Hired Guns Creative (devenue l'un de ses investisseurs), M. Wilson a présidé à la création de la marque et de l'emballage. Pleins feux sur la pomme comme argument de vente. Il distille la vodka Rebel (33 \$), élaborée à partir de pommes de l'Okanagan et distillée 25 fois, et la vodka de luxe Forbidden Spirits (75 \$), distillée 50 fois et faite exclusivement à partir de pommes de sa propriété. Des produits convaincants qui préparent leur entrée en scène « à l'échelle nationale et internationale », en Asie et en Allemagne, là où le Canada séduit : ses grands espaces, son eau pure, ses pommeraies. Forbidden Spirits lancera aussi Eve's Original Gin, un gin de pomme, d'ici un ou deux ans.

La marque réussira-t-elle à s'imposer? Il lui faudra l'emporter de haute lutte, dans un marché où évoluent quelque 200 distilleries indépendantes, dont Glenora en Nouvelle-Écosse et Shelter Point en Colombie-Britannique, qui exportent. La confiance est de mise : le verger devient enfin rentable. « L'an dernier, nous avons planté d'autres pommiers. Le jeu en vaut la chandelle », conclut M. Wilson. ♦

distribution (et desserré l'étau des redevances prélevées), les artisans distillateurs pouvaient désormais vendre eux-mêmes leurs produits à meilleur compte, d'où une hausse des marges, gage de rentabilité. S'ajoutait un crédit d'impôt provincial : les premiers investisseurs récupéreront jusqu'à 30 % de leur apport. « En trois ans et demi, nous avons recueilli environ 3 M\$ auprès de 55 investisseurs. »

La distillerie artisanale est en plein essor. En 2012, Statistique Canada recensait à peine 38 distilleries; aujourd'hui, on en compte 191, selon le rapport IBISWorld de 2019 sur les distilleries canadiennes. Depuis 2014, l'industrie affiche une progression annuelle de 6 %. Elle pèse à présent plus de 6 G\$. Pourtant, moins de la moitié des spiritueux consommés au Canada sont élaborés chez nous.

M. Wilson espère bien que les spiritueux artisanaux, promis à une croissance annuelle de 2,5 % dans les cinq prochaines années, suivront la cadence de la bière artisanale. Depuis 1985, le nombre de brasseries canadiennes est passé de 10 à 1 000. Les marques

LES DISTILLERIES ARTISANALES SE MULTIPLIENT : ON EN COMPTE 191 AU CANADA.

artisanales détiennent 6 % du marché national de la bière, qui représente 13,6 G\$. Et 85 % de la bière bue au Canada est brassée au Canada. Selon M. Wilson, « les 10 prochaines années seront marquées par une expansion sans précédent » pour les spiritueux artisanaux. Cet optimiste a ouvert une salle de dégustation et un point de vente, le 1^{er} mai, après avoir lancé la production. Il transforme des tonnes de fruits, si bien qu'il doit en acheter à d'autres pomiculteurs. La distillerie pourrait même atteindre ses objectifs de cinq ans dans les 18 à 24 premiers mois d'exploitation.

Pour Alex Hamer, fondateur de l'association Distillateurs artisanaux Canada, à Vancouver, l'enracinement dans un terroir qui livrera la matière

DES AFFAIRES EN OR

On annonçait en juin le lauréat 2019 du National Business Book Award. « Ce prix prend le pouls du milieu des affaires, explique Heather Whyte, éditrice de *Pivot*. CPA Canada, fier commanditaire, tient à souligner le talent d'auteurs exceptionnels. » Coup d'œil sur les ouvrages retenus parmi les finalistes.

PAR BRIAN BETHUNE

Dans les ouvrages en lice pour le National Business Book Award, les thèmes traités fluctuent souvent au gré des manchettes, mais une constante se dégage. Les biographies fouillées de personnalités ou d'entreprises bien en vue, au dénouement tragique de préférence, sont habituellement retenues et souvent primées. En 2016, la journaliste chevronnée Jacquie McNish remportait le prix, avec Sean Silcoff, pour *Losing the Signal: The Spectacular Rise and Fall of BlackBerry*, et en 2005, avec Sinclair Stewart, pour *Wrong Way: The Fall of Conrad Black*. Les hauts et les bas du pétrole albertain, au cœur de l'économie, figurent souvent parmi les thèmes prisés : cinq des douze derniers ouvrages récompensés s'y intéressaient.

Mais pas cette année. Malgré son omniprésence dans l'actualité, l'or noir n'a pas eu droit de cité, tandis que le lauréat du prix de 30 000 \$, *Meltdown: Why Our Systems Fail and What We Can Do About It*, a visé dans le mille. Les auteurs, Chris Clearfield, ex-courtier en produits dérivés, et András Tilcsik, professeur de gestion à l'Université de Toronto, y abordent un sujet qui mobilise immanquablement les chefs d'entreprise aujourd'hui : les systèmes gagnent en complexité, d'où un risque d'effondrement. Et certains s'écroulent effectivement, avec fracas. Si la pire des choses reste la catastrophe nucléaire, les cas de défaillance se multiplient, des fuites de données financières (coûteuses) aux écrasements

d'avion (tragiques). Un casse-tête pour les dirigeants aux commandes. Que faire dans un monde résolu à confier la gestion des systèmes à des pilotes automatiques dotés d'intelligence artificielle? Si le problème est évident, la solution l'est moins, mais les auteurs espèrent tout de même que l'humanité se réappropriera ses inventions pour mettre fin à l'âge d'or des catastrophes.

D'excellentes biographies de deux redoutables chefs d'entreprise figuraient aussi au palmarès. Howard Green, journaliste économique et deux fois finaliste à un prix Emmy, a été remarqué pour *Railroader: The Unfiltered Genius and Controversy of Four-time CEO Hunter Harrison*. Le titre dépeint éloquentement la personnalité jusqu'au-boutiste de M. Harrison, encore à pied d'œuvre deux jours avant son décès à l'âge de 73 ans, en 2017. Figure marquante et fort controversée de l'histoire ferroviaire canadienne, né aux États-Unis, il deviendra PDG du Canadien National, puis du Canadien Pacifique. Quel doublé! Ce personnage, qui a bouleversé une industrie canadienne emblématique, mérite pleinement le portrait pittoresque brossé par M. Green.

Right Hand Man: How Phil Lind Guided the Genius of Ted Rogers,

Canada's Foremost Entrepreneur porte un regard inédit sur un autre visionnaire haut en couleur. Écrit par le bras droit de Ted Rogers, Phil Lind, avec Robert Brehl (auteur qui a contribué à l'autobiographie de M. Rogers parue en 2008, *Relentless*), l'ouvrage ouvre les coulisses de la création d'un empire médiatique. M. Lind livre un témoignage de première main; perspicace, il souligne que tout entrepreneur qui s'aventure dans le paysage culturel canadien doit savoir s'adapter – tout comme Ted Rogers – à une lourde réglementation, et même réussir à la faire évoluer.

Le conglomérat Rogers est également au cœur de l'action du quatrième ouvrage, *Hockey Fight In Canada: The Big Media Faceoff over the NHL*. David Shoalts, journaliste sportif au *Globe and Mail*, relate l'impitoyable lutte que se livraient la CBC, le parent pauvre, et Rogers, le nouveau riche, pour l'obtention des droits de diffusion des matchs de la LNH. Toutefois, l'affrontement en disait long aussi sur d'autres réalités : la valeur changeante des équipes, le déclin de la télédiffusion classique et la quête de nouveaux flux de revenus par les géants technologiques, aux prises avec le plafonnement des ventes de matériel. ♦



ALIMENTATION

UN FUTUR GÉANT VERT?

La restauration rapide prend le virage végé. Portrait d'une enseigne qui pousse : elle cible une clientèle élargie, au-delà des adeptes du végé. **PAR MATTHEW HAGUE**



Une des 33 succursales de Copper Branch, à Toronto

Jusqu'en 2014, l'entrepreneur montréalais Rio Infantino faisait dans les sandwiches, ajoutant franchise par-dessus franchise. Et la mayonnaise avait pris : 15 comptoirs Subway en 20 ans. Sa première sandwicherie, en 1992, avait profité de l'engouement pour les choix santé de Subway, qui gagnait du terrain sur McDonald's. Puis est survenue une véritable révolution alimentaire. Il y a sain et sain. Les rondelés sous-marins chargés de glucides et de salaisons décorés de laitue se voyaient à leur tour déclassés. Les temps changent.

M. Infantino avait changé aussi. Dans la quarantaine, ayant pris

quelques kilos, il décide de se tourner vers des aliments végétaux entiers. Au revoir, charcuteries grasses! En 2014, convaincu qu'il était loin d'être le seul à privilégier les choix santé sans faire de son régime alimentaire le centre de sa vie, l'homme lance la chaîne Copper Branch, spécialisée dans les smoothies aux fruits et les bols-repas vitaminés – sans viande, sans produits laitiers, sans sous-produits d'origine animale. Comment assurer le succès d'un tel menu? Peut-être en s'abstenant d'insister sur le côté végé. Eh oui.

Le risque était gros. À l'époque, Subway était la chaîne de restauration

rapide qui comptait le plus de maillons, à l'échelle mondiale. Mais M. Infantino avait son plan en tête. Depuis 2015, Subway a fermé 8 % de ses franchises; mais Copper Branch vient d'ouvrir son 63^e débit de choix végé (la plupart au Canada, quelques-uns en France et aux États-Unis). Pas de quoi faire trembler les 44 000 colonnes du temple Subway. Mais Copper Branch pousse vite : on projette d'ouvrir 200 établissements d'ici 2020, vers un total de 2 000 restaurants d'ici 2029, dans divers pays.

Un plan résolument ambitieux. Au bas mot, ce serait 33 nouveaux restos par mois d'ici janvier. Une croissance dans l'air du temps : chez les acteurs autres que Subway, la demande en mets carnés traditionnels fléchit. Pour tout nouvel établissement qu'ouvre Burger King, deux ferment, selon *Restaurant Business*. Parallèlement, ici et ailleurs, les substituts de viande ont la cote, choix santé et virage vert obligent. Côté empreinte carbone, la culture des pois et du soya l'emporte haut la main sur l'élevage porcin et bovin.

Au Royaume-Uni, le cours de l'action de Greggs, la principale chaîne de boulangerie, a bondi de 7 % après le lancement de feuilletés à la saucisse végétalienne, qui se sont envolés comme des petits pains chauds. En France, patrie du camembert et du confit de canard, les ventes de protéines végétales ont grimpé de 82 % en 2016, nous dit l'institut de recherche Xerfi. Et en Australie, le nombre de lancements d'aliments sans contenu animal a presque doublé entre 2014 et 2016, nous apprend le Food Revolution Network.

Selon une étude publiée en 2018 par l'Université Dalhousie, environ 10 % des Canadiens se disent végétaliens ou végétariens; c'est le plus fort pourcentage enregistré à ce jour, mais ils restent minoritaires. Des chiffres nuancés par une enquête récente de l'Université de Guelph : près du tiers de ces végétariens – et près de la moitié des végétaliens –

consomment en fait de la viande assez régulièrement. Ils se gardent de l'admettre; les carnivores sont mal vus.

Alors, une chaîne comme Copper Branch voit-elle trop grand, vu le marché? Les végétaliens convaincus, clientèle cible relativement restreinte, pourront-ils assurer sa viabilité?

Les réponses étonnent. Entrez dans un restaurant Copper Branch, où des hipsters assis à des tables en bois récupéré se régalaient d'un bol énergisant Fusion asiatique ou d'un burger Galaxie aux champignons. Mais où sont les mots clés du règne végétal? Ah oui, en petits caractères, « crabe végété », « fromage végétalien », « crème sure végane ». Discret, tout de même. Andrew Infantino (le fils de Rio), directeur mondial du marketing, précise : « Au-delà de la connotation hippie ou grano, on préfère parler d'aliments à base de plantes. »

C'est que la chaîne veut attirer non seulement les végétaliens intégraux (non au cuir, au lait, aux œufs), mais aussi les nombreux flexitariens et réductariens, qui abaissent leur consommation de viande et de laitages. L'étude de l'Université de Guelph, qui a fait ressortir qu'on peut choisir le régime végétarien mais s'autoriser des incursions ailleurs, précise que les Canadiens réduisent leur consommation de produits d'origine animale : 85 % consomment un repas sans protéines animales au moins une fois par mois.

Cette flexibilité, qu'encourage la nouvelle mouture du Guide alimentaire canadien (davantage de légumes, moins de steaks), explique le succès des restaurants Copper Branch. « C'est une clientèle élargie, au-delà des végétaliens », affirme Andrew Infantino, qui a lui-même adopté un style de vie « à base de plantes » il y a cinq ans, quand il est entré dans l'entreprise familiale. « On veut que les saveurs plaisent à monsieur et madame Tout-le-Monde. »

Et c'est le cas. L'aigre-doux du Général Tao est bien dosé, et la texture du tofu ressemble assez à celle du poulet. À 14,25 \$, c'est plus cher

qu'un Big Mac à 5,99 \$, mais on fait valoir la qualité, notamment les ingrédients biologiques, issus du commerce équitable.

Copper Branch a déjà plusieurs concurrents, qui proposent des repas reconfortants du même genre. Citons Globally Local, de London, qui projette d'ouvrir 10 restaurants (déjà 3 au compteur) dans l'année, et American Veggie Grill, qui vient d'inaugurer sa 33^e succursale (de 8 à 10 autres sont prévues d'ici décembre).

N'oublions pas non plus les chaînes bien établies, qui se parent de vert pour vitaminer leurs ventes. Burger King voyait son taux de fréquentation baisser de 1,75 % aux États-Unis, mais son Impossible Burger (sans viande), mis à l'essai à Saint Louis (Missouri) en avril 2019, a séduit : l'affluence a monté de 16,75 %, selon CNBC.com. En 2018, quand les A&W d'ici ont lancé leur hamburger Beyond Meat, à base de pois, la chaîne en a écoulé plus de

90 000 en trois jours, au point de se retrouver en rupture de stock.

Les galettes végé d'A&W sont produites par l'américaine Beyond Meat, qui vient de réussir son entrée en Bourse, en récoltant quelque 240 M\$. Le cours de l'action a triplé depuis. Impressionnant, mais que dire des colosses qui s'aventurent sur ces platebandes? Maple Leaf (chiffre d'affaires au premier trimestre 2019 : plus de 907 M\$) a croqué des jeunes pousses comme Lightlife et Field Roast pour renforcer son offre de produits végé. L'entreprise a récemment annoncé un investissement de 310 M\$ US : son usine de Shelbyville, dans l'Indiana, élaborera des protéines végétales. Ses nouvelles galettes Lightlife – goût et texture de bœuf, comme celles de Beyond Meat – arriveront sous peu dans les supermarchés et les cuisines des restaurants. Un virage vert résolument amorcé, donc, pour les adeptes du végétal et les autres. ♦



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Nous embauchons!

Tu es un CPA d'expérience qui cherche des **nouveaux défis?**

Le **BVG** est la place pour toi.

- Audit financier
- Audit des TI
- Bureau national / service conseil

Postule maintenant à
www.oag-bvg.gc.ca





MONTRÉAL, UNE VILLE UNIQUE

Les 23 et 24 septembre prochains, les CPA afflueront à **Montréal** pour le Congrès national L'UNIQUE. Voici une sélection d'adresses incontournables. (Pour s'inscrire : theone.cpacanada.ca/fr) **PAR CHRIS JOHNS**

OÙ TENIR UNE SÉANCE DE TRAVAIL

Dans l'ancien siège social de la Banque Royale du Canada, au cœur du Vieux-Montréal, le vaste et magnifique **Crew Collective & Café** (lustres somptueux, plafonds voûtés à caissons, sols de marbre) bourdonne d'une énergie productive. On y loue, à l'heure ou à la journée, des bureaux et des salles de réunion insonorisées.

OÙ INVITER UN CLIENT À DÎNER

Tenu par Richard et Jérémie Bastien (père et fils), le **Monarque** (dans le Vieux-Montréal) se démarque, même pour une métropole qui regorge de bonnes tables. On y trouve trois salles, pour 175 places en tout : le bar chic, la brasserie décontractée et l'élégant restaurant. La clientèle éclectique, BCBG, peut déguster un tartare de bœuf à l'oursin, une tendre côte de bœuf ou une version à l'érable du kouign-amann, délice breton feuilleté au beurre et au caramel.

OÙ SE DÉTENDRE

Sereinement amarré dans le Vieux-Port, **Bota Bota** est un vaste spa sur l'eau avec vue imprenable sur l'horizon urbain et Habitat 67. Outre un vaste choix de soins traditionnels, il offre un circuit d'eaux saunas et des bains de vapeur à l'eucalyptus.

OÙ PRENDRE UN BON CAFÉ

À l'origine un humble camion à café, **Dispatch** est devenu une chaîne florissante qui compte plusieurs établissements. Depuis 49 ans, le **Café Olimpico** (dans le Mile-End) offre aux habitués un espresso traditionnel, de délicieux biscottis et un accueil chaleureux. Dans



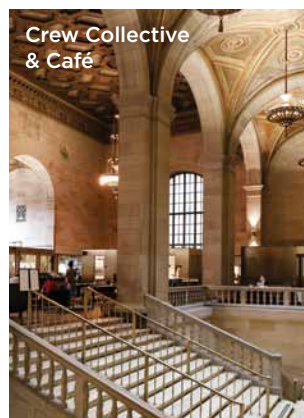
la boutique Club Monaco, rue Sainte-Catherine, le populaire **Café Myriade** sert d'excellents cafés, et propose un choix de livres et de romans graphiques.

OÙ S'OFFRIR UN BAIN DE CULTURE

En collaboration avec le British Museum, le **Musée des beaux-arts de Montréal** présente en septembre la première nord-américaine de l'exposition **Momies égyptiennes : Passé retrouvé, mystères dévoilés**. Le **Musée Redpath** d'histoire naturelle abrite la collection de coquillages d'Abe Levine; s'y ajoutent des fossiles de dinosaures et autres créatures préhistoriques.

OÙ PRENDRE DU SOLEIL

À l'instar des Montréalais, les visiteurs peuvent gravir le mont Royal en empruntant plusieurs sentiers et escaliers. Le lac aux Castors leur offre un repos bien mérité avant l'atteinte du sommet, où les attend une vue splendide de la ville. Les plus aventureux opteront pour le surf de rivière, la planche à pagaie ou une balade en motomarine sur le Saint-Laurent.



Trois quartiers à découvrir

Le Plateau

Juste au nord du centre-ville, ce quartier branché se pare de pittoresques rues résidentielles et d'actives artères commerciales. Le boulevard Saint-Laurent séduit par la variété de ses commerces.



↑ **Vieux-Montréal** Dans ce quartier historique au bord du fleuve, découvrez un riche patrimoine architectural et culturel. Flânez sur les pavés de la tricentenaire rue Saint-Paul, admirez la splendeur néogothique de la basilique Notre-Dame et parcourez la place Jacques-Cartier, où l'on trouve amuseurs publics et artisans.

Saint-Henri

Bordé par le canal Lachine, ce quartier ouvrier est en pleine transformation. Savourez un bagel au fromage à la crème au Arthurs Nosh Bar, bouquinez à la Librairie Saint-Henri et détendez-vous en sirotant un verre à bord du café flottant Canal Lounge.



Élégance nette. Plaisir brut.

Nos clients des ventes aux entreprises peuvent toujours compter sur un service fiable et des prix incomparables.

Mercedes-Benz



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



**PAIEMENTS
CANADA**

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. 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.

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.

LOI DU 1% POUR LA FORMATION

L'ÉQUITÉ SALARIALE VÉRIFICATIONS EN COURS

LIW
CONSULTANTS

Depuis 1986

Tél. : (514) 484-5160 info@liwconsultants.ca
Télé. : (514) 484-5453 www.liwconsultants.ca

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

PoeGroupAdvisors.com • 1-833-984-9222
rvetvik@poe-groupadvisors.com

ENCORE PLUS D'ACTUALITÉS EN LIGNE!

Allez à cpacanada.ca/actualites pour suivre l'actualité, lire des exclusivités Web, et plus encore.

APPELEZ AUJOURD'HUI...

Vendez d'ici la fin de l'année!



APS ACCOUNTING PRACTICE SALES
THE GLOBAL LEADER IN PRACTICE SALES

PRODUIRE DES RÉSULTATS - UN CABINET À LA FOIS

Sonia Albert
Alan Liverman
877-606-8622
Sonia@APS.net
Alan@APS.net
www.APS.net

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

VEILLER AU GRAIN

Comptable principal au Daily Hive, site d'informations de Vancouver, Alfred Zagloul, 30 ans, est aussi critique de café. Il compte quelque 11 200 abonnés sur son compte Instagram @AlfredDrinkingCoffee. **PAR ADRIENNE TANNER**

Je bois trois ou quatre cafés par jour, et les fournisseurs m'envoient au bureau leurs nouveaux cafés en grains. **J'en ai dégusté plus de 500 variétés.** J'en rapporte à la maison, où j'utilise une cafetière à piston ou la méthode du filtre en papier. J'ai fait la critique d'une bonne cinquantaine d'établissements à Vancouver, et j'aime bien Nemesis, à Gastown, et Small Victory, à Yaletown.

Au Daily Hive, engagé comme comptable adjoint, j'ai vite dû m'occuper de l'ensemble des finances, de la gestion de la performance, des structures et protocoles internes. Bref, j'ai contribué à monter la structure financière. **Je carburais à la caféine pour tenir le coup.**

À mesure que je m'intégrais dans le milieu du café, mes goûts évoluaient. Je ne buvais plus que des cafés de spécialité, du café filtre et à la cafetière à piston, à 5 ou 6 \$. Quelqu'un m'a dit : **« Tu bois tant de café que tu devrais ouvrir un compte Instagram. »**

Jeune, je voulais me lancer dans les affaires, mais sans idée de carrière précise. **Mon père étant comptable, je lui ai emboité le pas.** J'avais une certaine facilité, et mes études m'ont aidé à faire le point sur la complexité en entreprise. Je sentais que le métier me correspondait.

Je consacre entre 20 et 30 heures par semaine à ma passion. Et j'applique mon savoir-faire en comptabilité! J'ai configuré un grand tableau Excel pour suivre rentrées, décaissements et stocks. La vente de publicités et de t-shirts aide au financement.

J'avais l'habitude de prendre un macchiato ou un frappuccino au caramel. Surdose de caféine et d'énergie! Quand un ami m'a conseillé d'arrêter de boire mes calories, j'ai commencé à prendre mon café noir.

À peine sorti de l'université, j'ai fait mes premières armes chez Blenz Coffee. Au siège social, un bar à espresso était à notre disposition. **C'est là que je suis devenu accro.**

Sur Instagram, je me prends en photo, tasse en main, la mine sérieuse. Ce n'est pas toujours évident car j'ai le rire facile. **J'évalue les cafés avec rigueur, comme des états financiers.**



Rotman School of Management
UNIVERSITY OF TORONTO

Négociation

Perfectionnez vos compétences pour optimiser votre valeur.

Consacrez trois jours à l'amélioration radicale de vos habiletés à l'aide de simulations et d'exercices pratiques.

Rotman


La transformation s'amorce ici.

Des questions? Contactez-nous.

416 978-8815

advisor@rotman.utoronto.ca

rotmanexecutive.com



Léguer ses biens
sans troubler
l'harmonie.

Quel est le plan?

Découvrez une approche véritablement synchronisée pour
rehausser votre mieux-être financier, maintenant et pour les
années à venir.

Accueillons le changement à gestionpriveegi.com

Planification du patrimoine

Efficacité fiscale

Succession d'entreprise

Retraite

Gestion du risque

Léguer un héritage