

PIVOT



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

JANVIER/FÉVRIER 2020

**LES DONNÉES VALENT
TOUT L'OR DU MONDE ...**

**... POURVU QU'ON Y TROUVE
CE QUI COMPTE VRAIMENT**

**QUAYSIDE, QUARTIER / PEAU NEUVE POUR LE / CATASTROPHES
SOUS SURVEILLANCE / MARCHÉ DU BIEN-ÊTRE / EN CASCADE?**

Background text consisting of a grid of numbers in various sizes and orientations, creating a data-like texture.

EXPLOITER L'AUTOMATISATION. INSTAURER LA COLLABORATION. AMÉLIORER LES FLUX DE TRÉSORERIE. PERMETTRE LA MOBILITÉ.

Transformez votre cabinet avec Sage Business Cloud Comptabilité. En ayant la bonne technologie, vous pouvez aider vos clients de petites entreprises à atteindre leurs objectifs, et resserrer vos liens avec eux.

sage Business Cloud
Comptabilité

Découvrez-en plus sur notre solution comptable totalement basée sur le nuage : sage.com/ca/fr/cpa

Lisa Zamparo, CPA, fondatrice de The Wellth Company, dans les espaces collaboratifs de Make Lemonade à Toronto



ARTICLES DE FOND

22 | Tout l'or du monde

Les mégadonnées sont vitales pour les investisseurs. L'entreprise Quandl saura-t-elle transformer cette matière en or?

PAR PETER SHAWN TAYLOR

30 | Chacun son bureau

Les espaces de travail collaboratifs destinés aux femmes redéfinissent la culture du bureau pour un nombre croissant de travailleuses.

PAR LARA ZARUM

36 | Rage de pot

Le marché légal du cannabis prend encore de l'ampleur. Chuck Rifici touchera-t-il le jackpot avant que le reste du monde ne réclame sa part?

PAR LUC RINALDI

42 | Erreur système

Notre société repose sur des réseaux plus complexes et interconnectés que jamais. Mais ce système est loin d'être infaillible.

PAR BRIAN BETHUNE

4 | Mot de la présidente et chef de la direction

6 | Courrier des lecteurs

EN PRIMEUR

8 | Sidewalk Labs place Toronto sur la sellette.

10 | Quel rôle les jeunes pousses doivent-elles jouer dans l'urbanisme?

11 | Devrions-nous tous travailler de chez nous?

12 | Une sélection d'escroqueries toujours étonnantes.

14 | Les légumes sont à la mode, or la mode, c'est cher.

CHRONIQUES

17 | Une récession se profile, mais à quel horizon?

19 | Quand le changement n'arrête jamais, les CPA doivent miser sur l'agilité.

EN PRIME

49 | D'Instagram à Polaroid en un seul clic.

50 | Un petit verre de collagène avec ça?

51 | Les croisières ont le vent dans les voiles.

53 | De l'art de raconter de bonnes histoires d'affaires.

54 | Découvrez les meilleures adresses de Vancouver.

58 | Une CPA qui dit *Namasté*.



DES MILLIARDS D'OCTETS

Forts d'un bagage de compétences actualisées, les CPA s'épanouiront dans l'économie des mégadonnées. **PAR JOY THOMAS**

Le flot d'information numérique qui déferle sur l'économie, immense source de croissance et de création de valeur, offre aux CPA de formidables possibilités. Pour en tirer parti, il faudra établir des cadres de gouvernance, d'évaluation et de normalisation. Qui recueillera et vérifiera les données, et comment? Qui en sera propriétaire? Ce n'est qu'une fois ces questions traitées qu'entrepreneurs, entreprises et investisseurs pourront innover et se livrer une saine concurrence.

On le devine, les discussions Voir demain, qui portaient sur l'avenir de la profession, ont mis en lumière la nécessité, pour nous CPA, de proposer des réponses. La profession doit saisir les occasions que procurent les « chaînes de valeur des données ». Comme l'explique l'expert en analytique Michel Girard (p. 28), ces chaînes interpellent un éventail d'acteurs, des experts en mégadonnées aux ingénieurs et aux analystes. Et nous

sommes bien placés pour travailler dans cet espace en mouvance, habitués à interpréter les informations, à en tirer des conclusions, et à exécuter des missions de certification en contexte éthique et réglementaire.

Depuis que nous avons commencé à repenser notre rôle à l'égard des données, on me demande si les CPA auront besoin de se recycler ou d'élargir leurs compétences. Devrons-nous apprendre la science des données, la programmation ou l'analytique?

Inutile de nous faire informaticiens, mais nous devons comprendre la science des données. Comme l'indique le rapport de la phase 1 de Voir demain, la gouvernance des données et la création de valeur issue des données sont des domaines où les CPA peuvent dire : « Présents! » Ils seront appelés à engager un dialogue élargi sur les compétences à acquérir afin de se prononcer sur les chaînes de valeur des données.

La Grille de compétences des CPA,

actualisée en 2018 pour faire place à l'analyse de données et aux systèmes d'information, ira encore plus loin d'ici 2021. Déjà, nous tenons compte des idées formulées dans le cadre des consultations et mises en situation Voir demain, en vue de réorienter nos processus de formation professionnelle.

Il ne fait aucun doute que les CPA seront amenés à ajouter des cordes à leur arc. L'apprentissage machine et la chaîne de blocs, fondés sur les données, apportent tout à la fois transformation, complexité et perturbation. Oui, le rythme du changement est déconcertant, en gestion financière mais aussi ailleurs.

Rappelons-le, les CPA possèdent d'emblée nombre des qualités qui leur vaudront de s'épanouir à l'heure où émergent des activités économiques axées sur les données. Comme le souligne M. Girard, les chaînes de valeur des données ressemblent étroitement à d'autres chaînes établies (ressources naturelles, agriculture, fabrication), où les CPA jouent déjà un rôle vital.

Les CPA veillent depuis longtemps à jauger la valeur avec uniformité, dans le respect des normes. Quel que soit le secteur, nous sommes formés pour analyser avec rigueur l'information financière et nous assurer que les exigences réglementaires et les normes de gouvernance sont suivies. Désormais, nous devons examiner la circulation de l'information numérique dans les entreprises, chiffrer la valeur de ces données, et tirer parti des constats recueillis afin d'apporter une plus-value aux employeurs et aux clients.

Ces nouvelles compétences numériques, conjuguées à leur bagage, fourniront aux CPA une vue d'ensemble des chaînes de valeur des données, pour proposer des conseils stratégiques. Les divers maillons de la chaîne restent souvent cloisonnés, d'où la nécessité de faire appel à des professionnels capables d'assurer l'encadrement voulu et de déterminer comment les éléments disparates s'imbriquent. Un vide que les CPA peuvent sans contredit remplir. ♦

PIVOT

VOLUME 3 | NUMÉRO 1

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

RÉVISEURES

Jen Cutts, Janet Morassutti

CORRECTRICE D'ÉPREUVES
Marie-Annick Thabaud

COLLABORATEURS

Ali Amad, Brian Banks, Matt Barnes,
Gordon Beal, Brian Bethune,
Matthew Billington, Steve Brearton,
LeeAndra Cianci, Nathan Cyprys,
Daniel Ehrenworth, Francis Fong,
Matthew Hague, Michel Girard, Chris
Johns, John Lorinc, Kagan McLeod,
Grady Mitchell, Derek Shapton,
Guillaume Simoneau, Wing Sze
Tang, Adrienne Tanner, Peter Shawn
Taylor, 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 :

Debra J. Feltham, FCPA, FCGA
Andrée Lavigne, CPA, CA
Ashley Lowe, CPA, CA
John Redding, CPA, CMA



Pivot est publié six fois par an par Comptables professionnels agréés du Canada en collaboration avec St. Joseph Media. Les opinions exprimées par les auteurs, les rédacteurs et dans les publicités n'engagent pas la responsabilité de CPA Canada. Copyright 2019.

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

MONTRÉAL
2020, boul. Robert-Bourassa,
19^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 RTO001. 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

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
PORTALS 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



L'union fait la force

Je suis un éternel introverti (« Force tranquille »; Septembre/Octobre 2019). Il y a des années, quand je commençais dans le métier, je me suis lié d'amitié avec des collègues extravertis. Ensemble, on arrivait à régler certains problèmes que d'autres croyaient insolubles. Moi, je trouvais des solutions que les extravertis n'avaient pas vues; eux, ils les mettaient en œuvre sans difficulté. Extravertis et introvertis travaillent bien en synergie.

—Harry Mathews, CPA
Cambridge (Ont.)

Honnêteté relative

J'ai lu avec intérêt l'article « Pieux mensonges » (Septembre/Octobre 2019) sur l'atout que représente la duplicité aux yeux des recruteurs. Il m'a rappelé divers lieux de travail où la direction appréciait l'apport de ceux qui réussissaient à arranger la vérité à son avantage.

Je veux souligner qu'on a tort de considérer la comptabilité comme une profession imperméable à la tromperie. Je l'espère, tous les CPA souscrivent à des normes éthiques et morales rigoureuses, mais certains font assurément l'objet de pressions de la part de leurs supérieurs. Il arrive qu'on leur demande de trafiquer les chiffres, ou encore de faire d'autres entorses aux pratiques recommandées et d'apporter des changements pour présenter sous un jour favorable la situation financière – réelle ou perçue – de l'entité en cause.

Nul besoin de fouiller bien loin pour trouver des cas où, manifestement, le chef des finances ou les auditeurs ont fait l'objet de pressions afin d'en arriver à des décisions douteuses, au profit de l'entreprise. Celui qui ment ou qui déforme la réalité le fait pour obtenir des avantages, pour lui-même ou pour l'organisation en question; mais ces agissements nuisent aux CPA et en particulier aux auditeurs. Rappelons-nous que certains chefs

d'entreprise et dirigeants politiques n'hésiteront pas à leur demander de fausser la vérité. Notre profession ne peut se prétendre à l'abri des incitations aux pratiques malhonnêtes.

—Peter Browne, CPA
Halifax (N.-É.)



Florilège de fraudes, du détournement d'un compte en ligne à l'ARC à une pieuvre vivante sur une note de frais.
—@CPACanada

On a pincé le type à la pieuvre vivante, mais quid des 1 600 G\$ qui sortent du pays?
—@Kenton Doerksen

Une avancée majeure

Merci beaucoup pour la couverture « Je m'appelle Mike » (Novembre/Décembre 2019). Jamais je n'aurais cru voir une histoire LGBTQ en couverture d'un magazine comptable. Je ne sais pas si vous mesurez l'avancée que cela signifie. Vous avez présenté l'histoire de Michael sous un jour tellement positif, soulignant combien tout le monde autour de lui semble le comprendre et l'accepter. Pourtant, je peux vous dire que ce n'est pas toujours le cas, même en 2019. Combien de fois n'ai-je pas pensé que j'étais la seule personne gaie de la profession? Quand j'ai décroché mon premier poste de comptable en cabinet, j'étais résolu à ne pas longer les murs, à ne surtout pas me « cacher dans le placard ». Hélas, j'avais commencé depuis une heure à peine quand mon superviseur m'a pris à part et dit : « J'ai toujours détesté les gais parce que je pense qu'ils transmettent le sida ». Oui, vous avez bien lu. Et c'était il y a à peine 13 ans. Lire des histoires positives comme celle de Michael ne peut qu'aider les choses à continuer de changer. Merci de m'avoir fait sentir que j'avais ma place au soleil.

—Peter Zednik, CPA
Vancouver Nord (C.-B.)

Fierté parentale

En tant que CPA et mère d'un enfant transgenre, j'ai été ravie de lire « Michael, tout simplement » (Novembre/Décembre 2019). Une transition est une expérience émotionnelle et physique des plus importantes, tant pour la personne que pour sa famille. J'admire Michael d'avoir eu le courage de le faire, et je félicite Deloitte de lui avoir donné les ressources et le soutien nécessaires.

—Maggie Harker, CPA
New Westminster (C.-B.)

VOTRE AVIS NOUS INTÉRESSE

Vous pouvez nous écrire à pivot.lettres@cpacanada.ca ou à Pivot, 277, rue Wellington Ouest, Toronto (Ont.) M5V 3H2

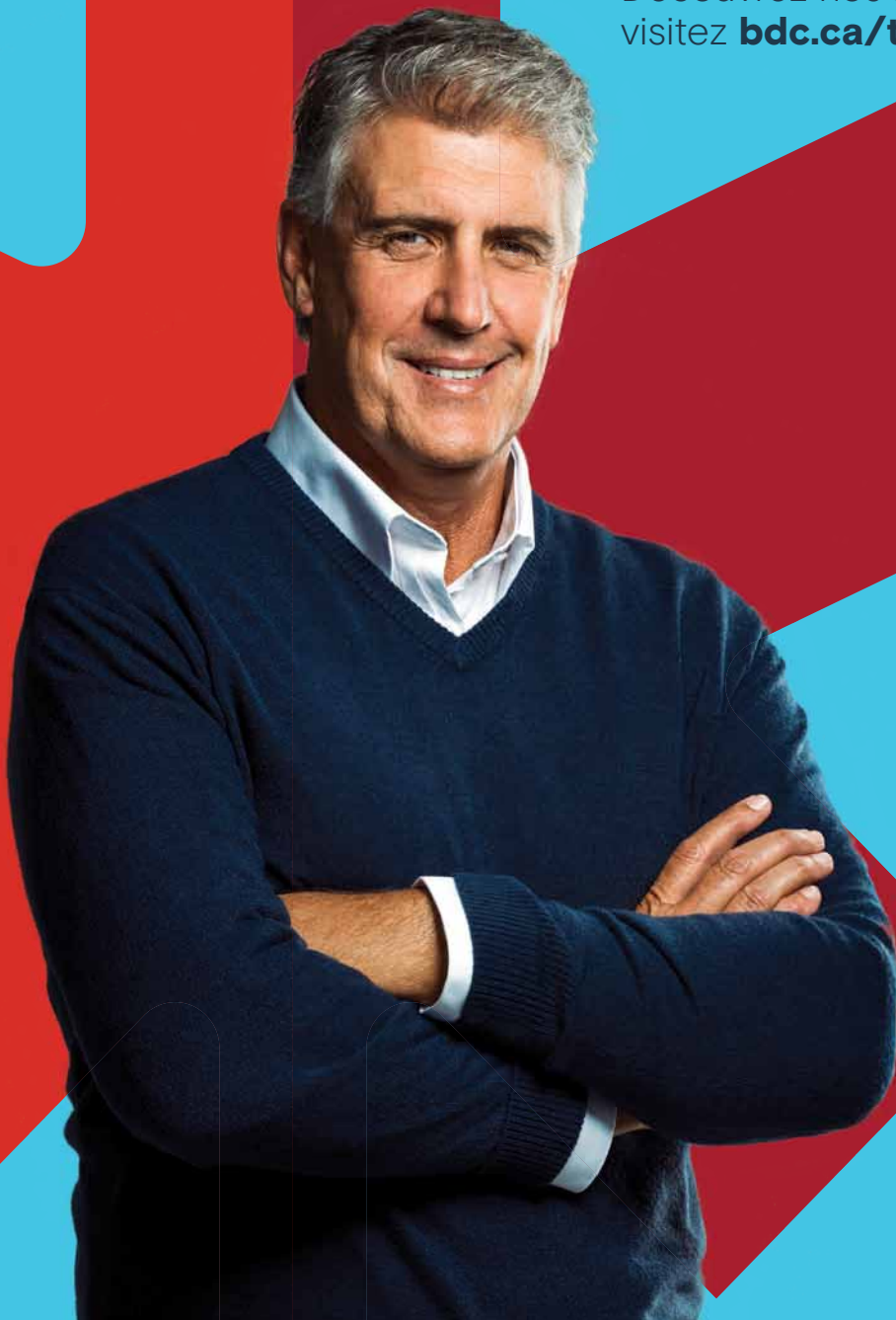
Les lettres peuvent être révisées pour plus de clarté ou en raison de contraintes d'espace.

Achat ou vente d'entreprise ?

On est avec vous.

Du conseil au financement, nous accompagnons les entrepreneurs avant, pendant et après le transfert d'une entreprise.

Découvrez nos ressources et solutions, visitez bdc.ca/transfertentreprise_cpa



bdc 
financement.
conseil.
savoir-faire.

DANS L'ACTUALITÉ

CITÉ INTELLIGENTE?

Les données alimentent les ambitieux projets de Sidewalk Labs à Toronto. À qui appartiendront-elles? **PAR LARA ZARUM**

Transformer 12 acres de friches riveraines à Toronto en un quartier intelligent où foisonnent les technologies? Voilà le pari d'une filiale de Google, Sidewalk Labs. Dans ce nouveau quartier, Quayside, capteurs et caméras suivront et mesureront absolument tout : les déplacements des piétons, la circulation (et l'espace dont disposent vélos, camions et véhicules de covoiturage), le volume des ordures dans les poubelles, les conditions météorologiques, le taux de rotation des locataires... De la science-fiction? Le projet est bien réel, tout comme les préoccupations qu'il occasionne : on s'interroge sur la gouvernance des données.

Bien des questions restent encore sans réponse et, pour assurer la protection des renseignements personnels, nos lois s'avèrent dépassées. De fait, selon Jim Balsillie, CPA, ancien cochef de la direction de Research in Motion, la gouvernance des données représente « la principale question d'intérêt public de notre époque ». Avec d'autres intervenants, il souhaite qu'on se dote d'une stratégie nationale pour tirer parti de nouvelles technologies qui reposent sur les données, tout en assurant la protection de la vie privée. Sous les projecteurs, les démarches de Sidewalk Labs marquent un tournant : saurons-nous avancer prudemment sur ce terrain miné et concilier des intérêts divers?

À l'été 2019, dans son plan directeur (une brique de 1 500 pages), Sidewalk Labs proposait la création d'une « fiducie dépositaire des données urbaines ». Rien de moins. Selon sa chef de la gouvernance des données, Alyssa Harvey Dawson, c'est cette entité indépendante (en partenariat public-privé) et non un organisme gouvernemental qui « approuverait et contrôlerait la collecte des données à Quayside et l'accès aux informations ».

L'idée a été critiquée par le commissaire à l'information et à la protection de la vie privée de l'Ontario, Brian Beamish, qui a souligné les carences de la législation provinciale et municipale, et plaidé pour l'instauration d'un cadre réglementaire solide avant la mise en œuvre. Le 31 octobre

2019, Sidewalk et Waterfront Toronto, organisme tripartite (fédéral, provincial et municipal) chargé de l'aménagement riverain, ont conclu une entente : les informations recueillies à Quayside seraient traitées comme un bien public et confiées à un nouvel organisme gouvernemental – et non à une fiducie indépendante. Sidewalk Labs a renoncé à un accès privilégié aux données. Et accepté d'intervenir comme fournisseur, sans plus.

Kristina Verner, vice-présidente, Innovation, durabilité et prospérité, à Waterfront Toronto, y voit un cas d'école pour les autorités, amenées à actualiser les cadres législatifs en vue de baliser la souveraineté numérique. Selon ce principe, le contrôle des données recueillies dans la sphère publique appartient aux citoyens, et non aux entreprises technologiques. « Du côté des politiques, c'est la *terra incognita* », constate-t-elle. D'où une occasion de dialoguer sur l'enjeu des données et du consentement. « Pour les particuliers et groupes qui n'avaient pas eu voix au chapitre, écartés de la discussion sur la collecte et l'utilisation de leurs propres informations, c'est un tremplin pour se faire entendre. »

QUAYSIDE NE RELÈVE PAS DE LA SCIENCE-FICTION; LE PROJET EST RÉEL ET POSE DES DÉFIS QUANT À LA GOUVERNANCE DES DONNÉES.

La montée des technologies urbaines a aussi des avantages. On pense à l'environnement. Par exemple, Barcelone a créé un système d'irrigation intelligent des espaces verts; des capteurs déterminent à distance où il faut arroser. De telles innovations ont permis d'économiser des millions d'euros et de réduire le gaspillage. Et la métropole ne sacrifie pas pour autant le droit à la vie privée : la directrice aux technologies et à l'information, Francesca Bria, milite sans relâche pour la souveraineté numérique en Europe.



Illustration artistique
du projet Quayside,
de Sidewalk Labs, une
filiale de Google



« Les données sont le nouvel or noir », rappelle Michael Lionais, haut fonctionnaire fédéral. Il participe au projet Voir demain de CPA Canada, qui s'interroge entre autres sur le rôle des CPA quant à la gouvernance des données. « Mais l'exploitation de ce filon ne peut se faire au détriment de la souveraineté numérique et des droits et libertés. La nature immatérielle du stockage et de l'analyse des données est un casse-tête, vu le paradigme juridique actuel et les pratiques qui en découlent. CPA Canada entend jouer un rôle clé pour aider le pays à adopter une stratégie fructueuse. »

Pour les législateurs, la polémique Sidewalk Labs, comme point d'ancrage, pourrait faire démarrer l'élaboration d'un cadre de gouvernance adapté à notre époque. Comme l'a souligné Mark Surman, directeur général de Mozilla, dans son billet du *Toronto Star*, l'enjeu dépasse l'avenir de Quayside. Les municipalités récoltent déjà une infinité de données sur les passants : connexions aux réseaux Wi-Fi publics, déplacements filmés par les caméras de vidéosurveillance... Il est grand temps que les cadres législatifs autorisent la mise à profit des technologies émergentes sans brimer les droits des citoyens. ♦

ENTREVUE

VILLE DE L'AVENIR?

Nicole LeBlanc, CPA et directrice des investissements à Sidewalk Labs, est à la recherche d'entreprises locales désireuses de concrétiser la vision de Google. Elle nous parle d'innovation et du rôle des jeunes pousses canadiennes dans l'urbanisme. **PAR KATIE UNDERWOOD**

Quelle est la vision de Sidewalk Labs pour le projet Quayside? Et où en est-on maintenant? Nous voulons bâtir une collectivité durable, inclusive et abordable, avec un accès inédit à des espaces verts, à des parcs et à un réseau de transport à tarifs raisonnables. L'objectif est de créer un écosystème urbain radicalement nouveau, qui aura un impact bien plus positif que les lotissements classiques. On parle de 44 000 nouveaux emplois et de recettes fiscales annuelles de plus de 4 G\$. Aussi vais-je lancer un fonds pour aider des jeunes pousses canadiennes. Rien ne sera ficelé avant le deuxième trimestre de 2020; j'ai une liste de 300 entreprises, et j'ai déjà rencontré certaines d'entre elles.



« NOTRE PROJET EST NOVATEUR, D'AVANT-GARDE... NORMAL QUE DES GENS POSENT DES QUESTIONS. SANS CES QUESTIONS, IL N'Y A PAS D'INNOVATION POSSIBLE. »

Quel rôle la comptabilité joue-t-elle dans votre travail?

Quand mon conjoint et moi sommes allés vivre à Fredericton, en 2007, j'ai examiné les avenues qui s'offraient à moi comme comptable et j'ai opté pour le capital de risque, domaine où j'évolue toujours 12 ans plus tard. Je fais beaucoup d'analyse financière – surtout celle des données comptables et financières des entreprises que Sidewalk

évalue. Les jeunes pousses préparent des budgets et des modèles de prévisions; elles tâchent de cerner leurs coûts. Pour voir à quel point leurs plans sont réalistes, je lance un test de résistance et je fais une analyse des écarts. Je me demande toujours : Comment pouvons-nous appuyer au mieux cette entreprise si nous décidons d'aller de l'avant avec elle? Ma formation de CPA me permet de procéder à des analyses poussées et d'aider les entreprises en démarrage, qui sont souvent davantage axées sur la réalisation de leur mission que sur l'acquisition des notions techniques nécessaires à celle-ci.

Quelles facettes de votre travail vous enthousiasment le plus?

Une des choses passionnantes, c'est de voir comment l'écosystème urbain évolue sur le plan technologique. J'aime me pencher sur des enjeux complexes, comme les changements climatiques, la congestion routière, la mobilité et le logement abordable, et plancher sur des solutions. C'est rafraîchissant de voir des entrepreneurs motivés qui ont de grandes visions et savent y faire pour s'attaquer à ces enjeux.

Mes tâches quotidiennes sont très variées. Je reçois souvent des représentants d'entreprises technos d'ici ou d'ailleurs, parce que nos bureaux comptent beaucoup d'éléments visuels liés à notre projet. On tâche de trouver des partenaires stratégiques pour des aspects spécifiques : gestion des rebuts ou des eaux pluviales, pistes cyclables, stationnements, immeubles intelligents qui permettent de mieux gérer l'énergie, les services et la location.

Je dois aussi gérer 10 sociétés américaines du portefeuille de Sidewalk Labs. J'assiste aux réunions de leur CA, je les aide à trouver des fonds et du personnel, à bâtir leur culture et à analyser les états financiers trimestriels. Je m'emploie d'ailleurs à étoffer ce portefeuille d'entreprises; j'espère faire très bientôt un premier investissement au Canada.

Le projet Quayside s'avère controversé.

En quoi cela affecte-t-il votre rôle?

Je n'en subis pas les contrecoups. Ce que je trouve très intéressant, c'est que notre partenaire, Waterfront Toronto, est soutenu par les trois ordres de gouvernement. Un tel projet ne peut se réaliser en vase clos. Il faut la participation des administrations publiques, dès le début. Notre projet est novateur, d'avant-garde... normal que des gens posent des questions. Sans ces questions, il n'y a pas d'innovation possible.

ILLUSTRATION LEEANDRA CIANGI

Cette couverture médiatique nuit-elle à vos interactions avec des partenaires potentiels?

Je consacre beaucoup de mon temps au développement d'entreprises. Je dois faire comprendre à ces partenaires que nous ne sommes pas Google, ce que nous faisons et en quoi cela les touche. Nous avons besoin de ces entreprises, de ces accélérateurs ou incubateurs de futurs grands noms de la techno. Je leur montre à quel point nos buts respectifs convergent. Je ne suis qu'un des rouages : je mets les entreprises pressenties en relation avec des collègues versés en technologies, qui sauront avoir des conversations pointues. C'est comme pour élever un enfant : il faut tout un village! ♦

TEL EST LE TRAVAIL

Chacun chez soi? PAR ALI AMAD

L'économie de la pige bouscule le monde du travail. Vu l'augmentation du nombre de pigistes, de contractuels et de consultants, travailler de chez soi est de plus en plus courant. Or, certains pensent encore qu'un employé sera plus productif au bureau que chez lui, où il serait souvent dérangé. Mythe ou réalité?

Décidé à aller au fond de la question, Nicholas Bloom, professeur à Stanford, a publié en 2015 les résultats d'une expérience auprès d'une entreprise en démarrage. Les employés, qui consacraient en moyenne beaucoup de temps aux déplacements, ont été divisés en deux groupes; certains pouvaient travailler de la maison, et les autres, non. Au bout de neuf mois, les télétravailleurs avaient accru leur productivité de 13 %. Pauses plus courtes, moins de journées de maladie, taux de départ plus faible ont contribué à ces résultats. L'entreprise a aussi pu économiser près de 2 000 \$ US par télétravailleur : inutile de louer de vastes locaux.

Les avantages du télétravail ne manquent pas. Pensons à la fatigue épargnée par certains travailleurs, surtout les plus âgés, quand ils n'ont pas à se déplacer. Il favoriserait la concentration puisque le bavardage serait un obstacle à la productivité, d'après 400 employés interrogés au



Canada en 2019. Enfin, l'entreprise qui autorise le télétravail attirera plus facilement les jeunes. Selon une étude de Deloitte parue en 2016, 75 % des Y veulent pouvoir travailler à distance, convaincus que leur productivité en bénéficierait.

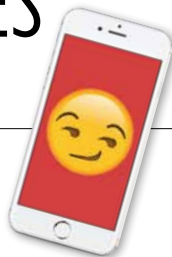
Les cabinets de comptabilité, qui adoptent déjà les espaces partagés, sans places assignées, pourraient aller encore plus loin et passer à une formule de quarts de travail (comme en usine?). Mais la prudence reste de mise : depuis la parution de l'étude de M. Bloom, il y a cinq ans, d'autres recherches ont montré que le télétravail n'a rien d'une panacée. Dans un sondage de 2019, 99 % des 2 500 télétravailleurs interrogés aimaient travailler à distance de temps à autre, mais la moitié avouait souffrir de solitude ou avoir du mal à décrocher, entre autres difficultés.

L'accès au travail à distance figure déjà parmi les desiderata de la main-d'œuvre. Idéalement, il se généralisera, à l'image des attentes des candidats de demain.

FRAUDE

ESCROCS SANS SCRUPULES

Florilège de fraudes diverses et variées.



FAUSSE SUBVENTION

Stratagème répandu, suivant lequel des fraudeurs en ligne se font passer pour des fonctionnaires fédéraux : payez les droits d'ouverture de dossier, et vous recevrez une subvention pour votre entreprise, prétendent-ils, entre autres élucubrations.

220 000 €

Somme qu'une entreprise britannique du secteur de l'énergie a virée dans un compte secret en Hongrie, victime d'une des premières arnaques par IA. L'employé berné était convaincu de suivre les ordres du grand patron : la voix du message vocal généré par synthèse était à s'y méprendre.



30 000 \$

Valeur approximative des marchandises — comprenant des figurines de superhéros Marvel et des coffrets DVD des séries *The Office* et *Friends* — qu'un homme de 37 ans aurait achetées dans des supermarchés en Alberta et en Saskatchewan. Le suspect aurait changé les codes-barres des articles afin de les payer moins cher avant de passer à des caisses automatisées pour éviter de se faire prendre. Il ne restait ensuite qu'à les revendre à un prix plus élevé.

15 700 000 \$

Somme astronomique qu'un soi-disant cambiste torontois a subtilisée à des investisseurs, dont sa belle-famille et son médecin, par le biais d'une combine à la Ponzi remontant à 2009. Le fraudeur, qui faisait miroiter des rendements spectaculaires, se servait des fonds pour payer son loyer, ses dettes et ses honoraires d'avocat. En septembre, il a écopé de neuf ans de prison.

1 700 000 \$

Somme volée par l'ex-directrice d'un centre bancaire CIBC à Hamilton (Ontario), accusée de fraude et d'abus de confiance. Entre 2008 et 2015, la sexagénaire piochait dans les comptes d'ainés et de clients décédés depuis peu.

CHASSE AUX FILOUS

1 040 000 \$

Somme récupérée par la Ville de Saskatoon en septembre 2019 après trois mois de démarches. Plus tôt dans l'année, la Municipalité avait été roulée par un individu qui se faisait passer pour le chef des finances d'une entreprise de construction. L'argent avait ensuite été mis à l'abri dans une douzaine de comptes bancaires.



« MILLE LIVRES STERLING, MAIS CE N'EST RIEN! »

Réponse de Ross Walsh, étudiant de l'Université de Limerick (Irlande), à un fraudeur qui l'avait invité à investir 1 000 £. Rusé, le jeune homme a proposé d'investir plutôt 50 000 £, à condition que son correspondant lui envoie 25 £ pour prouver qu'il n'était pas un arnaqueur. Ce qui fut fait. L'honnête étudiant a fait don de l'argent à la Irish Cancer Society. C'était la troisième fois qu'il arrosait un arroseur.



« NON, CETTE MAISON N'EST PAS À LOUER »

Message sur une pancarte plantée par un résident de Langley (C.-B.), irrité d'avoir à répondre à une ribambelle de locataires prospectifs. Un arnaqueur avait publié une fausse annonce sur Craigslist et empêché des dépôts de 800 \$ versés par des intéressés.

Services aux entreprises Padgett s'associe à Intuit QuickBooks

Ensemble, nous améliorons l'efficacité des services de comptabilité infonuagique

Services aux entreprises Padgett, une source de premier plan de services de fiscalité, comptabilité et consultations pour les petites entreprises, a choisi le logiciel de comptabilité tout-en-un QuickBooks comme technologie de comptabilité infonuagique de premier choix.

Les avantages de QuickBooks en ligne

Les comptables et les clients de Padgett peuvent désormais utiliser la suite d'outils financiers de QuickBooks pour économiser temps et argent, tout en créant une source unique de données fiables. Grâce à l'accès à l'information en temps réel, les comptables peuvent devenir plus proactifs et les propriétaires d'entreprise peuvent prendre des décisions importantes et se concentrer sur une croissance saine avec une vision claire de leurs résultats.

« Cette entente va nous permettre de nous assurer que l'économie des petites entreprises continue de se développer; beaucoup de comptables regardent dans le rétroviseur, nous préférons regarder vers l'avant. Nous croyons que QuickBooks en ligne peut nous aider à atteindre ce but », affirme Brian Austin, président de Services aux entreprises Padgett Canada.

Concentrez-vous sur ce qui compte le plus

Pour Padgett, cette entente lui permet de se concentrer sur l'analyse, l'interprétation et les conseils essentiels pour ses clients.

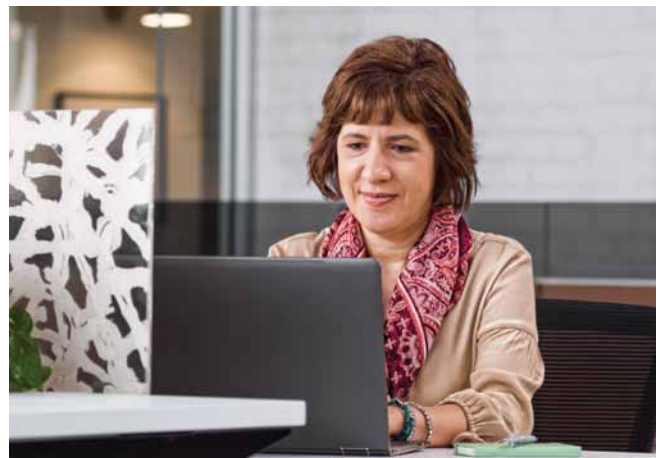
« Nous sommes ravis de travailler avec un chef de file sur le marché des services de comptabilité infonuagique. Cela nous permettra de nous concen-

trer sur l'analyse et le conseil, plutôt que les tâches intensives de compilation de chiffres, et nous croyons que c'est ainsi que nous offrirons une valeur ajoutée à nos clients », affirme Hal Canaan, vice-président directeur de Services aux entreprises Padgett.

Padgett fournit une combinaison unique de services d'affaires pour aider les propriétaires de petites entreprises en misant sur les relations personnelles et l'efficacité du service. Avec QuickBooks en ligne, ces relations et ces gains d'efficacité peuvent faire l'objet d'une plus grande attention.

« Nous croyons que la collaboration accrue avec les entreprises qui soutiennent les PME est nécessaire afin de s'assurer que les PME ont les outils indispensables pour réussir et prospérer », conclut Patrick Harrison, directeur de la région de Québec et des comptes nationaux canadiens chez Intuit Canada.

En unissant nos forces, nous visons à éliminer les obstacles auxquels font face les comptables et les petites entreprises afin que la collaboration, la clarté et le succès soient à portée de main.



EN CHIFFRES

FOLIE ALIMENTAIRE

Régimes en vogue, intempéries et parasites envahisseurs peuvent transformer d'humbles aliments en produits rares... et chers. On se les arrache! Six exemples de flambée des prix à l'épicerie. — *Steve Brearton*

LIME

Pic à : 200 \$/caisse au printemps 2014
Prix moyen : 35 \$/caisse

Une infestation parasitaire et des pluies torrentielles ont fait chuter la production et grimper les prix. Les narcotrafiquants ont flairé la bonne affaire. Le cartel mexicain Caballeros Templarios a soumis les producteurs à des exactions : « S'ils regimbent, les malfaiteurs les égorgent et prennent en mains la culture des limes », s'indignait un journaliste.

AVOCAT

Pic à : 120 \$/caisse au printemps 2017
Prix moyen : 40 \$/caisse

Prisé pour ses gras insaturés, l'avocat plaît aux Y, dit-on. En 2017, Tim Gurner, magnat australien de l'immobilier, laissait entendre que ces jeunes n'avaient pas accès à la propriété parce qu'ils dépensaient 40 \$ par jour en toasts à l'avocat et en espressos. Et une association de chirurgiens plasticiens britanniques a publié un avertissement : gare aux blessures à la main quand on épluche un avocat! (À l'été 2019, les prix ont rebondi après une mauvaise récolte.)

CHOU FRISÉ

Pic à : 2 \$/lb à l'automne 2014
Prix moyen : 1 \$/lb

Naguère modeste garniture, ce légume-feuille s'est retrouvé sous les projecteurs comme « superaliment » riche en vitamines A, C et K. Les cultivateurs ont dû décupler la production pour éviter des pénuries de chou frisé, vanté par des célébrités : Gwyneth Paltrow ne tarissait pas d'éloges, et Beyoncé s'est mise de la partie, dans son vidéoclip 7/11 de 2014.

SOURCE : DÉPARTEMENT DE L'AGRICULTURE DES ÉTATS-UNIS

CÉLERI

Pic à : 10 \$/pied au printemps 2019
Prix moyen : 2 \$/pied de céleri

Le spiritualiste Anthony William, gourou du bien-être, a déclenché un engouement pour le céleri, qualifié de plante médicinale miracle, antimicrobienne. Buvez deux tasses par jour de jus de céleri, conseille-t-il. Résultat : pénurie et explosion des ventes sur certains marchés : +400 %.

CHOU-FLEUR

Pic à : 8 \$/unité à l'hiver 2016
Prix moyen : 2,50 \$/unité

Sécheresse en Californie, baisse du dollar canadien à moins de 0,70 \$ US : les prix des légumes (tomates, courgettes) se sont envolés. Surtout celui du chou-fleur, que des chefs et analystes en agroalimentaire ont encensé autant que le chou frisé. « Un scone au chou-fleur? Pourquoi pas un scone au steak! », d'ironiser un restaurateur de Calgary.

VANILLE

Pic à : 700 \$/kg à l'hiver 2018
Prix moyen : 40 \$/kg

En 2018, à Madagascar, un cyclone a ravagé les plantations, mettant en péril plus du quart de la production mondiale. Parallèlement, des géants de l'agroalimentaire (Nestlé, Unilever) adoptaient des ingrédients naturels plutôt qu'artificiels. Essor de la demande + rareté = marché noir. « On tente de nous vendre incognito de la vanille à prix réduit; c'est louche », a révélé un boulanger d'Edmonton.

PHOTO DANIEL NEUHAUS



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA



Innovate, it's good for business. Try!

Consultez nos guides gratuits sur les affaires et la gestion.

Le changement s'opère à un rythme sans précédent. Nos guides sur la gestion de la performance proposent de nouvelles assises pour favoriser l'essor de l'organisation.

Ressources en gestion conçues par et pour des CPA.

EN SAVOIR PLUS : cpacanada.ca/lcgc

ÉCONOMIE

RÉCESSION EN VUE?

Les nuages noirs s'amoncellent à l'horizon. Faut-il s'en inquiéter?



FRANCIS FONG

La grande question : une récession est-elle imminente? À écouter les journalistes, oui. En octobre, David Rosenberg, économiste en chef chez Gluskin Sheff, estimait à 80 % la probabilité que le Canada tombe en récession à court terme. D'autres, optimistes, avançaient plutôt une fourchette de 50 % à 70 % dans l'évaluation du risque. Selon un sondage mené en août par la National Association for Business Economics (NABE), les trois quarts des membres s'attendaient à un réel essoufflement aux États-Unis d'ici deux ans. Qu'en est-il alors?

Les craintes sont alimentées par plusieurs facteurs, à commencer par la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine. Hier encore, la plupart des observateurs considéraient que le libre-échange, au cœur des économies modernes, régnerait sans conteste. Mais, sous l'impulsion de bouleversements politiques mondiaux, certaines préoccupations légitimes se sont transformées en attaques directes : le principe des échanges sans contraintes a été remis en cause. D'où la mise en place de barrières douanières par les deux premières économies du monde, qui s'affrontent au risque de torpiller les échanges internationaux et de mettre à mal la croissance économique.

Selon le Petersen Institute for International Economics, pas plus loin qu'en 2017, le taux tarifaire moyen appliqué par les Américains aux importations chinoises n'était que de 3,1 %. Un chiffre qui a grimpé à 21 % en septembre 2019. Si le président Trump concrétise toutes ses menaces tarifaires, le taux friserait 25 % – et la part des marchandises assujetties à des tarifs douaniers sera passée de 8,1 % en 2017 à près de 97 % en 2020.

Il s'agit d'une recrudescence inquiétante du protectionnisme américain. Les tensions constatées m'amènent à évoquer la loi Smoot-Hawley de 1930, qui avait relevé les droits de douane en période de croissance anémique; et on y voit l'un des principaux facteurs de la Grande Dépression. Les marchés le redoutent à juste titre : à jouer au plus brave, les adversaires aboutiront à une confrontation désastreuse, qui déstabilisera les échanges économiques.

Le deuxième élément qui fait craindre l'arrivée du marasme, c'est qu'au printemps 2019, la courbe de

rendement des obligations du Trésor américain s'est inversée. Pour rappel, la courbe de rendement inversée fait référence à une situation particulière, sur les marchés des obligations d'État, où les rendements à long terme tombent sous les rendements à court terme. Dans la conjoncture normale, c'est plutôt le contraire qui s'observe. Ainsi, l'emprunteur devra généralement payer un taux d'intérêt plus élevé à l'investisseur pour compenser, primo, la probabilité que les taux d'intérêt montent à l'avenir; secundo, le risque d'inflation mais aussi l'incertitude inhérente à la détention d'un titre sur le long terme; et, tertio, le coût de renonciation, qui découle de l'affectation des fonds sur une plus longue période (ces deux derniers facteurs étant compris dans ce qu'on appelle la « prime de terme »). Il s'agit de coûts à compenser, du point de vue de l'investisseur, de sorte que les courbes de rendement présentent en général une pente ascendante.

Une pente descendante signifie que l'investisseur est prêt, malgré de tels coûts, à accepter un taux d'intérêt plus faible sur une obligation à long terme que sur une obligation à court terme. Et sur le plan conjoncturel, la décision ne se justifie que si l'on s'attend à ce que les taux d'intérêt chutent. Autrement dit, les investisseurs obligataires seraient d'avis que les banques centrales abaissent davantage les taux d'intérêt pour favoriser la relance et éviter une récession.

74 %

des économistes membres de la NABE prédisent une récession aux États-Unis d'ici deux ans.



Les économistes se fondent depuis longtemps sur le tracé de la courbe de rendement pour prédire l'évolution de la conjoncture. Une courbe inversée est l'indicateur le plus précis qui soit : on a pu en observer une avant chaque récession, ou presque, pour laquelle des données valables existent, depuis les années 1970. Le 25 mai 2019, le rendement des obligations du Trésor américain à 10 ans est passé sous la barre du rendement à trois mois pour la première fois depuis 2007, année qui a précédé la dernière récession. Du côté canadien, le même virage s'est produit le 13 mai. Chez nous s'ajoutent d'autres vulnérabilités, telles que le fort endettement des ménages, la surchauffe immobilière et la faiblesse des cours du brut. Ces facteurs réunis, il n'est pas surprenant que

Activités de formation (PPC)

Vous êtes toujours en mouvement.
Votre perfectionnement professionnel ne doit pas être à la traîne.
Découvrez les options d'apprentissage en ligne flexibles.

**Aperçu de la fiscalité
et du droit du Canada**
595 \$ | ⌚ 15 HEURES

L'éthique et le chef des finances
255 \$ | ⌚ 4 HEURES

**Les CPA face aux nouveaux
enjeux technologiques**
50 \$ | ⌚ 1 HEURE

**Gestion de la cybersécurité
pour le secteur public**
229 \$ | ⌚ 4 HEURES

**Programme de formation
axé sur le secteur public**
4 995 \$ | ⌚ 84 HEURES

**Formation en stratégie et
gestion de la performance**
(en anglais)
2 890 \$ | ⌚ 40 HEURES

**Certificat en gestion
de données** (en anglais)
2 995 \$ | ⌚ 33 HEURES

Pour en savoir plus, visitez : cpacanada.ca/cataloguePP

les économistes jugent les risques de récession élevés.

Pourtant, on peut douter de l'imminence d'une décélération économique. Considérons le risque de perturbation du commerce international : il y a quelques années encore, nul n'envisageait une onde de choc. Le problème s'est posé parce que les chefs d'État l'ont créé; c'est un risque plutôt politique qu'économique. Mais il serait bien facile de l'éliminer – les tarifs douaniers instaurés par décret exécutif peuvent être abandonnés. Si le président Trump réussit à signer un accord avec la Chine, on peut penser que le risque de déstabilisation des échanges internationaux serait soudainement chassé du décor.

Puisque l'inversion de la courbe de rendement s'est produite sur fond de croissance économique au ralenti et de tensions commerciales à la hausse, il est probable que l'inversion se résorbera d'elle-même si les dissensions s'apaisent. Mais même si l'on considère que certains facteurs s'excluent mutuellement, la prudence s'impose. Les inversions de courbe nous renseignent peu sur le déclenchement d'une récession. Avant celle de 1980, la courbe de rendement s'était inversée le 2 janvier 1979, soit un an plus tôt. Dans le cas de la crise de 2008, elle s'était inversée en août 2006.

Qui plus est, certains paramètres indiquent que l'évolution des marchés obligataires, en particulier en Europe, fausse notre perception des courbes de rendement en tant que signe annonciateur. Il faut comprendre que les taux d'intérêt à court et à long terme sont entrés en territoire négatif dans plusieurs grands pays européens.

En Europe (et aussi en Asie), les États sont désormais payés pour emprunter. Au total, l'encours des titres de créance à rendement négatif atteignait 17 000 G\$ US en août. Les investisseurs à la recherche de rendements positifs se tournent donc vers l'Amérique du Nord, et les flux de capitaux internationaux maintiennent les rendements obligataires à long terme plus déprimés qu'ils ne le seraient autrement. Bref, les marchés obligataires réagissent sous l'effet d'événements inédits, si bien que l'inversion de la courbe – qui demeure somme toute un indicateur fort d'une tempête à venir – pourrait ne pas être aussi significative qu'elle l'a déjà été.

Il ne fait aucun doute qu'un ralentissement économique se profile. Le dernier date d'il y a dix ans; c'est l'intervalle qui sépare habituellement deux récessions. Mais bien malin qui pourrait prédire la prochaine : dans six mois, dans cinq ans? Qu'en penser? Si un berger crie au loup, il n'y a pas de mal à préparer sa défense, mais il se pourrait que la bête reste tapie encore un peu. ♦

Francis Fong est économiste en chef à CPA Canada.

À L'HORIZON

LE VENT TOURNE

Pour les CPA, comment briller à l'heure des bouleversements technologiques? Comme toujours : grâce à l'agilité.



**GORDON
BEAL**

Comme tant d'autres dans la profession, j'ai fait mes premières armes à l'époque où la comptabilité reposait sur des constatations a posteriori. J'ai appris à analyser rétrospectivement des données incomplètes, en portant sur les résultats passés un regard objectif, afin d'aboutir à des inférences plausibles sur les résultats futurs, pour aider clients et investisseurs à prendre des décisions éclairées.

Mais aujourd'hui, les orientations stratégiques se fondent plutôt sur des prévisions. Et les dirigeants creusent l'analyse au-delà des résultats du dernier exercice; ils entendent assurer la pérennité de l'entreprise par un examen attentif de la situation actuelle, assortie de projections quinquennales.

Bref, les exigences évoluent, et la profession doit se mettre au diapason. Adaptons-nous, innovons. Redéfinissons notre rôle. Garants de la fonction finances, les CPA sont désormais tenus d'apporter aussi une contribution dynamique à l'évaluation en temps réel de la création de valeur et d'indicateurs de performance.

Heureusement, la profession a déjà bien amorcé le virage. Il faut dire qu'un nombre grandissant d'intéressés – consommateurs, investisseurs institutionnels, décideurs – interviennent pour sensibiliser l'entreprise aux impacts environnementaux de ses activités. Et les CPA ont élaboré des méthodes pour mesurer ces facteurs et en faire état, par la mise en lumière de nouvelles catégories de données. Au-delà d'une réponse ad hoc aux préoccupations d'actionnaires militants, la présentation de telles informations s'intègre aujourd'hui au cœur des stratégies de gestion des risques. Les évaluations de durabilité menées par les CPA aident le conseil d'administration et la haute direction à scruter les risques d'ordre écologique et réglementaire, et à se prémunir contre ces dangers. En veillant à mesurer les incidences de leurs activités (émissions polluantes, coûts de recyclage des emballages ou quantité de déchets produits), les entreprises assurent leur avenir – et celui de la planète.

L'évolution technologique nous oblige aussi à repenser l'approche d'apport de valeur. La chaîne de blocs, par exemple, enregistre toutes les opérations en temps réel; on est loin d'un échantillon réuni après coup. Le hic, c'est que la démarche risque de mettre en doute la pertinence des fonctions qu'exerce le CPA : pourquoi parfaire les techniques nécessaires pour mener un audit digne de foi si un logiciel peut faire mieux, et plus vite encore? Mais les nouveaux systèmes ne sont ni infaillibles ni encadrés par des balises intrinsèques. À l'heure où les entreprises sont censées recueillir, analyser et présenter des kyrielles d'informations financières, les fonctions de traitement et de gouvernance des données seront vues comme des services indispensables. Les CPA sont bien placés pour s'acquitter de ces fonctions, pourvu qu'ils réussissent à les définir avec précision et qu'ils acquièrent les savoir-faire voulus.

Je l'admets, la tâche peut sembler intimidante. Récemment, plusieurs collègues chevronnés m'ont dit se réjouir de pouvoir envisager la retraite : ils n'auront pas à composer avec la chaîne de blocs, l'intelligence artificielle et d'autres innovations qui, dit-on, pourraient faire tomber en désuétude la comptabilité dans ses formes traditionnelles.

Ce pessimisme fataliste me rappelle une autre étape charnière dans l'histoire de la profession. À l'apogée de la révolution industrielle, les comptables ont dû se réinventer. La tenue de livres en partie double avait fait ses preuves pendant des siècles, mais, vu l'essor des activités industrielles et l'adoption d'un régime d'imposition systématique au milieu du XIX^e siècle, les approches établies laissaient à désirer. Les comptables l'ont compris, en plus d'enregistrer les échanges de biens, ils devaient modifier leurs méthodes de calcul, et mesurer aussi les capitaux et les actifs. Devant cette crise profonde, nos prédécesseurs se sont montrés à la hauteur. Ils ont évolué.

Ce type de changement de cap nous rappelle que la comptabilité n'a jamais été statique. Nos pratiques actuelles sont héritées des générations passées, qui se sont adaptées aux perturbations marquantes de l'époque, de l'émergence du capital dans les années 1800 à l'arrivée des tableurs numériques dans les années 1980. Alors, redoublons d'agilité : les CPA de demain n'en attendent pas moins de nous. ♦

Gordon Beal, CPA, CA, M. Éd., est vice-président, Recherche, orientation et soutien, à CPA Canada.

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

Accueillez vos prochains

● clients

titulaires de carte
influenceurs
invités
acheteurs
abonnés



Comment obtenir de meilleurs résultats? Commencez par un ciblage plus précis. L'approche Marketing Intelligeste de Postes Canada^{MC} peut vous aider à associer le bon conducteur au bon véhicule. En effet, les milliers d'attributs que rassemble un code postal permettent de cibler votre clientèle avec une grande précision – et d'augmenter l'achalandage dans votre concession. Quel que soit l'objectif de votre campagne, le publipostage, ça marche : **47 % des gens ont visité un commerce après avoir reçu un article de publipostage***.

En augmentant l'efficacité de vos campagnes, le publipostage vous place sur la voie d'interactions, de réponses et de résultats bien meilleurs.



Demandez une consultation avec un expert Marketing Intelligeste.

Appelez au **1 866 282-8058** ou visitez postescanada.ca/obtenirdemeilleursresultats



Marketing Intelligeste
La science de l'activation

POSTES CANADA
CANADA POST

*La Poste Suisse. Étude exhaustive sur le courrier, 2014

^{MC}Marque de commerce de la Société canadienne des postes

TOUT L'OR DU MONDE

Un trésor se cache dans le flux incessant d'informations numériques. La torontoise Quandl aidera-t-elle les investisseurs à le trouver?

**PAR PETER SHAWN TAYLOR
PHOTO PAR DANIEL EHRENWORTH**

La plus précieuse des devises? L'information. C'est vrai depuis la nuit des temps. Après la cuisante défaite de Napoléon à Waterloo, le 18 juin 1815, les messagers britanniques ont mis trois jours à prévenir Londres. Mais l'habile financier Nathan Rothschild, lui, l'avait su deux jours plus tôt, grâce à sa flotte de frégates et à ses cavaliers de relais. Il a ainsi pu doubler sa fortune, déjà prodigieuse, en pariant sur les obligations d'État britanniques, dont le cours est monté en flèche dès l'annonce de la déconfiture des Français.

C'est peut-être le plus illustre exemple du recours à ce qu'on appellerait aujourd'hui les données « alternatives ». Des renseignements prisés sur les places boursières, mais qui restent hors de portée pour certains investisseurs. De nos jours, pour gagner une longueur d'avance, on se tourne vers les mégadonnées et la puissance de calcul, plutôt

que vers les messagers à cheval. Et s'il cherchait des données alternatives en 2020, M. Rothschild s'adresserait peut-être à Tammer Kamel.

M. Kamel, 48 ans, qui dirige Quandl, a tablé sur l'essor des données alternatives. Créée en 2012, l'entreprise torontoise compte 55 employés. Elle marie l'intuition à l'ingéniosité et a rassemblé une collection de quelque 400 ensembles de données aussi bien traditionnelles qu'alternatives. On y trouve des séries de données comptables : l'une recense les anomalies en audit (retraitements, productions tardives, changements d'auditeur); l'autre exploite la théorie des nombres pour repérer des écarts dans les états financiers. « Le volume de données explose, dans le monde entier. Les entreprises, qui se tournent vers les données, se penchent aussi sur le contexte et accumulent ainsi des informations utiles aux investisseurs. »

Grâce aux données alternatives, les investisseurs jettent un œil sur l'envers du décor. On analyse des

 Tammer Kamel,
PDG de Quandl





◀ Quandl peut mesurer les ventes quotidiennes de tous les constructeurs automobiles nord-américains.

millions de relevés de carte de crédit, en quête de fluctuations dans les habitudes de consommation. On suit même à la trace les avions d'affaires ou les plateformes pétrolières pour faire le point sur les projets des entreprises. Une faillite risque-t-elle de se concrétiser? Le nouvel iPhone séduira-t-il les foules? Faut-il se fier aux données officielles sur la croissance en Chine? Voilà qu'entrent en piste les données alternatives.

Il y a une dizaine d'années, ce genre de renseignements restait la chasse gardée des fonds de couverture, au fait des dernières nouveautés. À présent, davantage d'investisseurs en découvrent la valeur, comme atout à exploiter pour devancer leurs concurrents, qui consultent sinon les mêmes informations publiques, strictement réglementées : résultats trimestriels, cours de l'action et autres paramètres fondamentaux.

Les données alternatives, contrairement aux états financiers audités, ne sont ni encadrées avec rigueur ni validées. Un fait qui ne suffit pas à refroidir les investisseurs. « Le recours à ces informations complémentaires se généralise », confirme Richard Johnson, directeur, structure de marché et technologie, à Greenwich Associates, cabinet-conseil en services financiers du Connecticut. La moitié des investisseurs institutionnels qu'il a interrogés comptent exploiter davantage les bases de données alternatives l'an prochain. Deloitte signale aussi que les dépenses annuelles en données alternatives grimpent : on avance le chiffre de 7 G\$ US d'ici 2020, à l'échelle du monde. « Une centaine d'intervenants proposent aujourd'hui l'accès à ces mines de renseignements », souligne M. Johnson.

Les dépenses annuelles mondiales en données alternatives pourraient s'élever à 7 G\$ US d'ici 2020.

Quandl arrive en tête. En décembre 2018, le groupe Nasdaq en a fait l'acquisition, lui donnant accès à un rayonnement mondial et à de nouvelles sources de données. Du coup, le groupe a renforcé son propre service d'information sur les marchés. (Combien a-t-il payé? Les chiffres demeurent confidentiels, mais, comme ordre de grandeur, soulignons que Quandl venait de collecter plus de 20 M\$.) « Certains clients auraient hésité à traiter avec Quandl, petite entité inconnue, ajoute M. Kamel. Mais quand Nasdaq vient offrir ses services, tout change. »

Au lieu de vanter sans réserve les mérites des données alternatives, il souligne que la qualité doit primer sur la quantité. Des images satellites pour dénombrer les véhicules garés et avoir ainsi un indice de la fréquentation des magasins? Il reste dubitatif. L'idée séduit par son côté James Bond, mais n'a pas fait ses preuves. « En l'absence de constats concluants après analyse statistique de l'ensemble de données, si les séries sont imparfaites, si leur envergure laisse à désirer, nous les écartons. » Après évaluation, Quandl ne retient qu'un groupe de données sur cent.

Une rigueur qui porte ses fruits. Neuf des dix principaux fonds de couverture et huit des dix premières banques d'investissement puisent dans



◀ En s'associant à des éditeurs de logiciels qui offrent des services aux commerçants en ligne, Quandl peut savoir en temps réel ce que les clients achètent sur le Web.

ses ensembles de données (pour l'abonnement annuel, on compte entre 35 000 \$ US et 250 000 \$ US). Selon un récent sondage de Greenwich Associates, Quandl est la marque la plus connue du secteur. À l'heure où l'on s'intéresse plus que jamais aux données alternatives, Quandl, arrivée à point nommé, se profile comme source par excellence.

Tammer Kamel est natif de Toronto, mais Quandl est pour ainsi dire née au Japon. Après ses études en informatique à l'Université de Waterloo, M. Kamel passe cinq ans à Tokyo comme analyste quantitatif pour le fonds de couverture Simplex Asset Management, où il rencontre Abraham Thomas, gestionnaire de portefeuille. De retour à Toronto, en 2010, M. Kamel et M. Thomas (aujourd'hui chef des données de Quandl) envisagent de créer une plateforme de diffusion conviviale pour présenter des informations financières classiques. Mais affronter les fournisseurs de données déjà établis n'est pas une mince affaire. « Pour offrir bien autre chose que Bloomberg, on a pensé à des informations inédites, inaccessibles. »

L'un des premiers coups d'éclat de Quandl? L'exploration poussée d'un sondage sur le crédit mené par Dun & Bradstreet auprès de petites entreprises. Un simple repositionnement des chiffres a permis de repérer les grandes sociétés qui tardaient à régler les factures soumises par de petites entités, signe avant-coureur de difficultés financières.

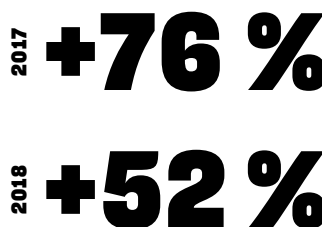
Par la suite, Quandl s'est enrichie de centaines de nouveaux ensembles d'informations. Quelques exemples : elle réunit les données des transpondeurs de navires pour évaluer la production de fer et de

charbon, et, par ricochet, prévoir les fluctuations des cours; s'y ajoutent des données moissonnées sur le Web, obtenues auprès de tiers, pour dégager l'évolution des tendances d'embauche.

Parmi les trésors informationnels de Quandl, il y a le suivi des ventes automobiles en temps réel. Un cas instructif, évoqué avec fierté par M. Kamel : « Je mesure les ventes quotidiennes de tous les constructeurs automobiles nord-américains. » (Quandl présente des chiffres étonnants sur son site Web, comme argument à l'appui : « 8 547 véhicules GM vendus hier ».) Quandl collabore avec les compagnies d'assurance, qui consignent les ventes de véhicules neufs dans leurs activités de souscriptions, et, sans même le vouloir, font ainsi le point sur les résultats des constructeurs automobiles et de l'industrie dans l'ensemble. « Sans s'en rendre compte, les assureurs prenaient le pouls d'un axe clé de l'économie. »

M. Kamel appelle ces poussières d'information des « traces ». Ce sont des sous-produits de l'activité

Augmentation des budgets de données alternatives des entreprises d'investissement



Depuis combien de temps les gestionnaires de placements utilisent-ils des données alternatives?

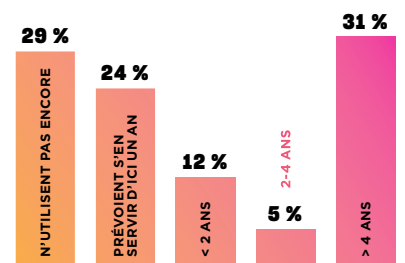


PHOTO GETTY

d'un tiers qui, une fois compilés, vérifiés et réordonnés, valent leur pesant d'or pour les investisseurs. D'ailleurs, des entreprises en tout genre, qui tâchent désormais de monnayer ces bribes pour en dégager d'appréciables rentrées récurrentes, sollicitent Quandl.

Quandl propose une autre ressource inusitée, la plateforme Corporate Aviation Intelligence. Par l'entrelacement méticuleux de diverses informations publiques (registres des aéronefs, décollages et atterrissages), le système suit à la trace 26 000 appareils privés pour faire ressortir des indices révélateurs sur les fusions et prises de contrôle imminentes. Par exemple, on a vu le jet de Johnson & Johnson non loin du siège social de la pharmaceutique suisse Actelion une semaine durant, en 2017, avant que la société américaine annonce qu'elle y prenait une participation, à la hauteur de 30 G\$ US. Les investisseurs dans le secret auraient certainement pu tenter leur propre coup à la Rothschild.

Quandl tisse aussi des partenariats avec des sociétés de logiciels de services aux cyberdétaillants. À l'instar des ventes automobiles, les traces qu'elles recueillent (logistique, affichage, évaluation) offrent un aperçu en temps réel des achats en ligne des consommateurs. D'où des données actualisées, circonscrites, supérieures aux approximations courantes extrapolées d'études des opérations sur carte de crédit. « Nous entendons bâtir un riche patrimoine intellectuel, que nos concurrents auront du mal à reproduire. »

Toutefois, ces mille et une traces ne se transforment pas toutes en orientations éclairées pour les investisseurs. « En fait, 95 % des données ne sont d'aucune utilité, avoue M. Kamel. Difficile de dénicher des informations révélatrices. C'est comme l'aiguille dans la botte de foin. » Devant la surabondance des données, pour en distiller des indices pertinents, il faut sortir l'artillerie lourde et recourir à de puissants outils informatiques, guidés par quelques intuitions bien dosées. « Pour l'essentiel, on traite des statistiques quantitatives pures et dures, mais quand on formule une hypothèse sur l'utilité des données, le vécu et le flair restent indispensables. »

Quandl n'est pas la seule qui espère gagner le gros lot en passant au crible les flux de données. Si certains concurrents se limitent à quelques ensembles de données ou se spécialisent dans des créneaux ciblés (prévisions météorologiques, imagerie satellite), d'autres s'abreuve à diverses sources. Entre autres agrégateurs, citons l'irlandaise Eagle Alpha, leader en volume (un milliard d'ensembles de données alternatives), et la new-yorkaise Thinknum, axée sur le moissonnage du Web (l'extraction de données puisées dans divers sites) et l'examen des opinions exprimées dans les médias sociaux.

CINQ CPA À LA FINE POINTE DE L'ÉCONOMIE DES DONNÉES



Carlos Leal

Directeur principal, technologies numériques et émergentes, services-conseils en technologie, EY
Vancouver

Carlos Leal sensibilise ses clients à la valeur des données en tenant compte d'une vue d'ensemble de leur stratégie. Il valide des principes pour montrer, exemples à l'appui, comment interpréter les mégadonnées pour régler des problèmes ou innover. Il a récemment montré à un client de l'industrie du divertissement comment analyser ses données sur les consommateurs pour élargir sa clientèle et améliorer ses prestations. « Avant, on consultait les états financiers comme principal indicateur de l'avenir d'une entreprise. À présent, on regroupe les données internes et externes, sur les médias sociaux, entre autres, pour rehausser la précision et la rapidité des prévisions qui portent sur les résultats, explique-t-il. Le foisonnement des données soulève certaines interrogations quant à la sécurité et à la vie privée, et c'est là que les CPA peuvent jouer un rôle marquant, afin d'assurer des fonctions de gouvernance. »



Erin Kelly

Cofondatrice et PDG, Advanced Symbolics
Ottawa

Advanced Symbolics a créé un outil d'IA, Polly, qui propose des prévisions comportementales par l'analyse des communications sur les médias sociaux, sans poser de questions ni demander de noms. Après avoir prédit la victoire de Donald Trump en 2016 et la réponse au référendum sur le Brexit, Polly se penche sur tout, de la prévention du suicide à l'utilisation du transport en commun. « L'irruption des mégadonnées et de l'IA inquiète, admet Erin Kelly. Mettra-t-elle en péril certains emplois? Je crois plutôt que ces nouveautés repoussent les limites du possible. On va mieux déceler la fraude et assurer un meilleur suivi des résultats. Comme professionnels qui voient les choses sous l'angle des affaires, les CPA seront appelés à se renseigner sur ces innovations et leurs retombées. Ce n'est pas à l'équipe des TI de s'en charger. »



Naveen Kalia

Associé directeur, Innovation de l'audit, KPMG Toronto

KPMG Canada a négocié des partenariats avec IBM Watson et Microsoft pour intégrer les mégadonnées à l'audit. Le cabinet déploie des algorithmes pour analyser l'ensemble des données d'une entreprise. Aussi, Naveen Kalia veut-il combiner IA et apprentissage automatique pour découvrir les tendances, puis, à l'aide d'autres outils, passer tous les contrôles et processus du client au peigne fin en vue de repérer les manques d'efficacité et d'offrir des observations éclairées. « Nous entrons dans un monde où l'audit aura lieu en temps réel, explique M. Kalia. J'envisage un avenir où les clients inscriront la plupart des opérations sur une chaîne de blocs; l'outil Ai Auditor signalera les écritures inhabituelles, qui seront auditées sur-le-champ. »



Irene Wiecek

Directrice et fondatrice du BIGDataHUB, Université de Toronto à Mississauga Toronto

Directrice du programme de maîtrise en gestion et comptabilité à l'Université de Toronto, Irene Wiecek, FCPA, a intégré l'analyse des données, l'IA et la programmation dans les programmes d'études. Au BIG-DataHUB, qu'elle a fondé en 2018, étudiants et jeunes CPA côtoient professeurs, experts en mégadonnées, ingénieurs et éthiciens. On y tient des ateliers, des conférences et des concours d'études de cas sur des données réelles. « Sous le prisme des mégadonnées, une prise de conscience s'opère, et tout change, souligne Mme Wiecek. Les CPA ont l'habitude de prendre des décisions après avoir recueilli, modélisé et analysé des éléments probants. L'avenir est là, les mégadonnées en témoignent. Les CPA feront preuve d'esprit critique et s'interrogeront sur les systèmes alimentés par l'IA et les mégadonnées, pour continuer à offrir des services de certification et de consultation. »



Pauline Brunet

Directrice à l'implantation, Element AI Montréal

Pauline Brunet dirige une équipe de développeurs, de concepteurs et de chercheurs en sciences appliquées qui bâtissent des logiciels pour les clients d'Element AI. Grâce à la reconnaissance optique des caractères, entre autres, ces outils prennent en charge certaines routines; les clients se concentrent alors sur les activités décisionnelles à valeur ajoutée. « Vu l'ampleur des mégadonnées, il sera impossible de tout traiter à la main, d'assimiler les informations et de prendre des décisions sans délai, analyse Mme Brunet. Les CPA devront adopter l'IA et renoncer à une partie de leur rôle traditionnel. Outre les opérations et les écritures, ils se feront les interprètes des données. » — Ali Amad

Thinknum furète un peu partout : prix au menu du Chipotle Mexican Grill, marchés publics remportés par Caterpillar, tout est bon à prendre. (Une étude de M. Johnson, de Greenwich Associates, révèle les cinq principales sources de données alternatives : le moissonnage du Web; l'information participative, notamment les sondages; les données de cartes de crédit et de vente au détail; les opinions dans les médias sociaux; et les tendances de recherche en ligne.)

Le traitement et la monétisation des mégadonnées soulèvent inévitablement des enjeux de confidentialité; M. Kamel en est conscient. « Nous faisons preuve d'une diligence absolue pour respecter les droits sur les données et assurer la confidentialité. Celui qui nous propose des données doit prouver qu'il détient tous les droits. Sinon, nous les refusons. » L'entreprise exige aussi l'anonymisation intégrale. « Les achats d'un consommateur en particulier sont sans intérêt, mais on veut connaître le nombre d'iPhone vendus le mois dernier », explique M. Kamel.

Ann Cavoukian, directrice générale du Global Privacy and Security by Design Centre à Toronto, qui a été commissaire à l'information et à la protection de la vie privée de l'Ontario, se déclare satisfaite de voir Quandl s'engager à n'utiliser que des données anonymisées. Elle recommande aux spécialistes en données alternatives de surveiller étroitement le risque de réidentification des renseignements personnels dans leurs ensembles de données. Un risque qui pourrait se matérialiser en cas de fuite. « Il faut démontrer la solidité de l'anonymisation, pour éviter de se retrouver avec de gros problèmes sur les bras. »

Côté protection de la vie privée en ligne, Mme Cavoukian craint la prolifération d'applications de moissonnage des données. Les applis gratuites qui suivent les colis ou les dépenses recueillent une tonne de renseignements sur les habitudes de consommation, cédés à des fournisseurs de données alternatives, bien souvent à notre insu. « Je recommande d'éviter ces applis, mais personne n'a le temps de lire toutes les dispositions sur le consentement à la collecte et à l'utilisation des informations. »

Outre la confidentialité, un autre enjeu émerge pour Quandl : obtenir la confiance des clients canadiens. Hormis quelques grands noms d'ici, sa clientèle se compose surtout de géants américains et européens. « Nous sommes mieux connus à New York qu'à Toronto. Les Canadiens se méfient du risque sur les marchés des capitaux et tardent à adopter les nouveautés. » La situation évolue, et les données alternatives vont gagner leurs lettres de noblesse. M. Kamel compte résister à l'envie de plier bagage : Toronto attire des candidats de talent, venus d'ailleurs. « C'est ici que nous avons fait nos premiers pas, après tout. » ♦

UN ÉLÉMENT CLÉ

Les données sont au cœur de l'avenir économique du Canada. De quoi réjouir tous les CPA.

PAR MICHEL GIRARD

Ces 18 derniers mois, des CPA ont pris part à un exercice de réflexion sur l'avenir de leur profession et cerné des stratégies d'adaptation aux innovations de rupture qui s'annoncent. Voir demain : Réimaginer la profession a donné lieu à des tables rondes, discussions, scénarios et réflexions poussées sur la relation changeante entre comptabilité et technologie. Le rapport *La voie à suivre*, publié l'année passée, comporte une feuille de route pour orienter le traitement de deux questions issues de l'exercice. D'abord, comment les comptables peuvent-ils aider les entreprises à libérer de la valeur? Ensuite, que doit faire la profession pour réagir avec célérité et créativité à l'évolution du monde des affaires, tout en soutenant ses membres et en agissant dans l'intérêt public?

Un large consensus s'est dégagé : un pan majeur de notre travail sera de concevoir et de développer une économie basée sur les données. Une consultation menée dernièrement par le gouvernement fédéral a mis en lumière les percées du numérique dans des secteurs comme la santé, l'agroalimentaire, les sciences biologiques et la fabrication de pointe – essentiels à l'avenir et à la santé économique du pays. L'omniprésence de l'information sous forme numérique est une réalité, et ces données sont devenues une monnaie d'échange. Comme pour toute monnaie, les données ne valent quelque chose qu'une fois la valeur et les modalités d'échange arrêtées. Voilà une occasion pour les CPA, car ils sont bien placés pour assurer une surveillance et une gouvernance des « chaînes de valeur des données ».

Chaînes de quoi? Permettez-moi une analogie avec une chaîne de valeur plus familière, celle des hydrocarbures. Après les activités initiales comme le forage exploratoire viennent le raffinage, le transport par pipeline, la distribution, etc. Divers professionnels sont mis à contribution : géologues, ingénieurs des procédés, tuyauteurs et mercaticiens,

entre autres. Une chaîne de valeur exige aussi une surveillance générale par des professionnels à même de déterminer la valeur de la ressource, d'unir les sous-systèmes et de veiller au respect des exigences réglementaires. Souvent, il s'agit de CPA.

Une structure du genre est souhaitable pour les chaînes de valeur des données, qui ont plusieurs caractéristiques en commun avec d'autres chaînes de valeur. Oublions les géologues et les ingénieurs des procédés : ici, il sera question de courtiers en données, d'ingénieurs en logiciels, d'analystes et de programmeurs. Les données, on les recueille, les échange et les analyse, puis on s'emploie à les utiliser au mieux, par exemple en les soumettant à une application d'intelligence artificielle. Les géants de la techno tirent des renseignements précieux des grands volumes de données qu'ils amassent. Et en présence de normes dignes de ce nom, les chaînes de valeur des données pourront être utiles à des organisations de toutes tailles – même celles qui ne sont pas centrées sur la gestion de pools de données volumineuses.

Les chaînes de valeur des données exigeront les bons professionnels et des normes adéquates, pour maintenir une saine gouvernance et maximiser leur valeur. S'imposera aussi un cadre global qui permettra aux entreprises d'exploiter la ressource. D'où la nécessité de nouvelles compétences professionnelles axées sur la gouvernance dans les entreprises et l'utilisation stratégique de l'information. À titre de conseillers de confiance, les CPA sont bien placés pour jouer ce rôle. Ils seront appelés à côtoyer des personnes de disciplines et de professions émergentes pour gérer des opérations liées à la circulation efficace de l'information, tant à l'intérieur des organisations qu'entre elles.

Gestion des données. Pour tirer parti de la valeur de leurs grands pools de données, les entreprises devront créer des systèmes de gestion d'archives, déployer des dispositifs de collecte de données, organiser et classer l'information recueillie et assurer la conservation des métadonnées (données décrivant d'autres données).

Segmentation des données. Sur le plan opérationnel, les chaînes de valeur des données doivent être correctement segmentées, pour une gestion sensée : épurer les données brutes, les mettre dans des formats normalisés, puis les agréger, les anonymiser, les réunir et les exploiter pour en dégager une utilité. Quelqu'un devra déterminer les rôles que l'ingénieur de données, le contrôleur de

données et l'expert en IA devront jouer aux différentes étapes de la chaîne de valeur.

Valorisation des données. La valeur boursière des sociétés est de plus en plus associée aux données et à la propriété intellectuelle. Pourtant, une grande partie de cette valeur ne se retrouve pas dans les bilans et les états financiers. Les CPA doivent prendre l'initiative d'élaborer des méthodes d'évaluation des données pour que les entreprises puissent les monétiser.

Normes concernant les données. Une surveillance et une gouvernance efficaces ne peuvent exister que s'il existe des normes ouvertes et communes qui permettent aux divers acteurs, tout au long de la chaîne de valeur, de partager les données. Il faut un ensemble commun de règles concernant les tâches financières ou opérationnelles, allant de l'évaluation et de l'étalonnage jusqu'à l'interopérabilité technique. Des normes, des orientations et des indicateurs clés de performance seront nécessaires pour clarifier les attributions des participants aux chaînes de valeur.

Gouvernance des données. Aujourd'hui, les entreprises numérisent, stockent et partagent de plus en plus de données – notamment pour les monétiser. On verra donc s'accroître le rôle des professionnels ayant les compétences et l'expérience pour s'attaquer aux importantes questions éthiques et réglementaires découlant de la conformité aux lois sur la protection des renseignements personnels, mais aussi aux enjeux de cybersécurité et d'utilisation appropriée des données.

Les CPA sont bien placés pour assurer une surveillance et une gouvernance des « chaînes de valeur des données ».

Comme mentionné plus haut, les chaînes de valeur des données sont une composante essentielle de l'avenir économique du pays, mais on constate que la majeure partie de l'analyse des données se fait encore au sein des entreprises, de façon isolée. Les risques et incertitudes associés au partage des données entre organisations, ou même entre les divisions d'une même organisation, gênent la libre circulation des données. Voilà un risque – et une occasion – non seulement pour la profession comptable, mais aussi pour l'économie en général. Tout comme nous ne pourrions pas profiter de l'agriculture ni des activités de fabrication sans une saine gouvernance et de bonnes normes, nous ne pourrions soutenir la concu-

rence à l'échelle mondiale, en matière d'exploitation des données, s'il n'y a pas de cadre convenable.

Il faudra donc des normes fondamentales pour assurer la transparence des chaînes de valeur des données, définir des paramètres communs, favoriser l'interopérabilité et établir des règles vérifiables de gouvernance, afin de susciter et de maintenir la confiance entre les participants et les organismes de réglementation. Ces normes seront d'une importance capitale parce qu'elles garantiront la validité et la fiabilité des données – précisément ce qu'il faut pour aider les décideurs à faire des choix judicieux. Du fait que la profession comptable est rompue aux tâches telles que l'établissement de normes, la certification, l'évaluation et la gouvernance, elle est exceptionnellement bien placée pour assurer la surveillance nécessaire à mesure que la chaîne de valeur des données prend forme. « Les CPA ont beaucoup d'expérience dans l'élaboration de cadres qui assurent la cohérence, la comparabilité et la fiabilité de l'information financière », affirme Tashia Batstone, vice-présidente principale, Relations externes et expansion des activités, à CPA Canada. « Nous devons exploiter nos compétences dans le domaine de l'information financière – une forme de données parmi d'autres, mais l'élément le plus important que les entreprises utilisent depuis belle lurette – et appliquer ces compétences à des formes élargies de données qui gagneront en importance. »

CPA Canada est représentée au comité directeur du Collectif canadien de normalisation en matière de gouvernance des données, initiative multipartite dirigée par le Conseil canadien des normes. Ce collectif déterminera les domaines où l'élaboration de normes aiderait à tirer parti des avantages des données, tout en gérant les risques liés à la sécurité et à la protection de la vie privée. CPA Canada a aussi signé un protocole d'entente avec le Conseil stratégique des dirigeants principaux de l'information afin d'explorer l'élaboration de lignes directrices pour cerner ces enjeux. La profession doit s'appuyer sur les constatations du projet Voir demain et concevoir une stratégie de consultation, pour que les CPA entreprennent le travail de soutien des normes, acquièrent de l'expérience dans une discipline émergente et se positionnent comme experts. Dans un domaine qui deviendra vital pour l'économie du XXI^e siècle, les comptables ont une occasion en or de prendre les devants et de favoriser l'essor de la profession. ♦

Michel Girard est chargé de recherche principal au Centre for International Governance Innovation, un groupe de réflexion indépendant établi à Waterloo, en Ontario; il est aussi conseiller pour le volet gouvernance des données du projet Voir demain.

Make Lemonade, un espace
collaboratif à vocation féminine





CHACUN SON BUREAU

LIEUX DE TRAVAIL
100 % FÉMININS :
UN FRANC SUCCÈS

PAR LARA ZARUM

PHOTOS PAR DEREK SHAPTON

Après quatre ans chez l'un des Quatre Grands et deux ans au contrôle d'une grande entreprise des médias, Lisa Zamparo, CPA, décide qu'un changement s'impose. Fini l'aller-retour quotidien entre son domicile du Nord de Toronto et le quartier des affaires. Prenant exemple sur certains de ses clients, elle décide de lancer son entreprise.

En 2015, à 35 ans, elle ouvre un cabinet de services de planification financière. Son objectif : épauler les jeunes familles. Travailler à la maison, c'est pratique, mais la jeune femme s'y sent isolée. La présence de son chien n'y fait rien, et son entrain s'émousse. Difficile de s'extraire du lit le matin, de s'habiller, sans rendez-vous en perspective. Et puis trouver un endroit où recevoir ses clients est un casse-tête. Dans un café? C'est loin d'être idéal. « Quand on parle fiscalité, finances, affaires, il faut un espace privé. »

Elle a bien essayé de réserver des salles de conférence dans des immeubles de bureaux, mais l'ambiance est guindée, fade : tapis gris, murs gris.

Un jour, Lisa Zamparo, invitée à prononcer une allocution durant un symposium sur le financement de démarrage, rencontre Rachel Kelly, qui lance sa propre entreprise, Make Lemonade, un espace collaboratif à vocation féminine. Les deux femmes sympathisent. Et après avoir jeté un œil sur le compte Instagram Make Lemonade, Lisa Zamparo est conquise.

« Un espace pensé par et pour les femmes, c'était inédit, et mon rêve Instagram se réalisait : élégant, éclatant, pétillant. Si j'avais eu un budget illimité pour mon bureau à la maison, c'est ce que j'aurais fait. » Quand Make Lemonade ouvre à l'automne 2017, elle est parmi les premières à visiter les lieux : 3 000 pi² lumineux au centre-ville de Toronto, rangées de bureaux en bois blond, cuisine, trois salles de réunion et, en guise de clin d'œil, espace détente avec gazon synthétique, le « patio ». Même si Make Lemonade se dit inclusif et souhaite la bienvenue aux hommes, tous ses membres – environ 200 – sont des femmes. Elle adhère au centre en décembre 2017. Son entreprise, The Wellth Company, y loue désormais quatre bureaux en permanence, pour elle et son équipe.

Lisa Zamparo appartient à cette vague d'entrepreneures adeptes de l'espace collaboratif décliné au féminin. D'ailleurs, ce sont surtout des femmes qui y mènent la barque. Le travail nomade a la cote. Selon Deskmag, publication en ligne à l'affût des tendances, 2,2 millions de personnes travaillent dans 22 000 bureaux de ce genre, à l'échelle du monde. Autre publication en ligne, CoworkingResources estime qu'il y en aura 26 000 d'ici 2022.

Depuis sa création à New York, en 2010, le géant WeWork, la grosse pointure, a ouvert plus de 800 lieux d'accueil, aux quatre coins du globe. L'été dernier, toutefois, l'entreprise vacille : son entrée en Bourse imminente fait remonter à la surface un lot d'anecdotes peu flatteuses sur Adam Neumann, cofondateur et PDG prétentieux, à qui le conseil d'administration finira par montrer la porte. La valeur de WeWork plonge, de 47 G\$ US à moins de 10 G\$ US. Fin septembre, la société déclare qu'elle annule son PAPE.

Alors que WeWork trébuche, de nouveaux espaces indépendants surgissent. D'autres acteurs, déjà présents, diversifient leurs services et s'affichent dans des créneaux spécialisés, si bien que le marché s'élargit. Exemple typique, The Wing, espace partagé new-yorkais, conjugué au féminin, se définit comme un réseau de collaboration pensé pour ses clientes. Fondé par Lauren Kassan, 31 ans, et Audrey Gelman, 32 ans, The Wing propose dix lieux au décor soigné (neuf aux États-Unis et un à Londres). Le réseau devrait ouvrir un premier centre à Toronto sous



2,2
MILLIONS
DE PERSONNES
TRAVAILLENT
EN ESPACE
COLLABORATIF
DANS LE MONDE.

peu. Depuis le lancement à New York à l'automne 2016, The Wing a collecté plus de 117 M\$ US et réuni près de 10 000 membres. Son chiffre d'affaires (dans les 9,6 M\$ US) alimente la spéculation : WeWork, qui a mené un tour de financement de série B de 32 M\$ US en 2017, pourrait bien essayer de mettre la main sur The Wing.

Les espaces de travail partagés à vocation féminine, comme The Wing et ses concurrents (Hera Hub, fondé à San Diego, et The Riveter, né à Seattle), tentent de briller dans ce secteur en expansion, non pas en emboîtant le pas à WeWork, qui grandit à vive allure, mais en bifurquant sur un autre chemin : on vise la création de communautés bien soudées. Selon Gretchen Spreitzer, spécialiste du travail nomade qui enseigne l'administration et la gestion à la Ross School of Business de l'Université du Michigan, la naissance de lieux de travail réservés aux femmes accompagne l'émergence du travail collaboratif; on tâche de pérenniser le modèle. Fonder une communauté reste l'idéal pour fidéliser les membres. « Au départ,



Les bureaux de The Wing, à San Francisco

LE TRAVAIL COLLABORATIF PROPULSE LES FEMMES À DES POSTES DE DIRECTION DANS LEUR MILIEU.



Le « patio » chez Make Lemonade

les clients s'intéressent aux modes de travail collaboratifs pour se prévaloir des services offerts et profiter de l'accès à des locaux professionnels. Mais ce qui les incite à continuer de verser leur cotisation mensuelle, c'est le sentiment d'appartenance. Surtout chez les femmes. »

L'espace collaboratif féminin renouvelle le traditionnel club de dames du XIX^e siècle. En 1912, au Canada, une femme sur huit – surtout issue de la classe moyenne, anglophone, blanche – appartient à l'un de ces cercles. On étudie la littérature, les arts, les sciences et la philosophie dans ces lieux qui deviendront des incubateurs du mouvement pour les droits des femmes, précise l'historienne Karen J. Blair. Les femmes n'ont alors nulle part où se rassembler, au-delà de leur foyer; les cercles d'hommes leur sont interdits, tout comme les milieux de travail, pour la plupart. Dans leurs clubs, les femmes aiguisent leurs talents d'oratrices et organisent des campagnes pour soutenir les causes qui leur sont chères : programmes scolaires, parcs publics, accès à l'eau potable et, évidemment, droit de vote. En Ontario, en 1884, la Toronto Women's Suffrage Association – qui a succédé au Toronto Women's Literary Club – fait pression sur l'Université de Toronto, qui finit par ouvrir ses portes aux femmes. « Les femmes s'émancipent quand elles se regroupent, explique la spécialiste. Elles accomplissent ensemble ce qu'elles ne peuvent réaliser seules. »

Les citoyennes obtiennent enfin le droit de vote et déferlent sur le marché du travail. À la fin des années 2000, les clubs de femmes s'étiolent, mais les espaces collaboratifs foisonnent, fruit de l'après-récession de 2008 et retombée indirecte de l'économie de la pigo. La paternité du mouvement revient à Brad Neuberger, programmeur de San Francisco. Il ouvre un centre de travail partagé en 2005 pour bénéficier à la fois de la liberté associée au travail indépendant et de la structure conviviale de la vie de bureau. (Ironie du sort, mais peut-on s'en étonner, il a fini chez Google.)

Selon Iris Kavanagh, présente à la direction de NextSpace à Santa Cruz (de 2012 à 2014), l'un des premiers espaces de travail collaboratifs, dès le début, le personnel était essentiellement féminin. « J'étais chargée de l'embauche et de la formation; et la majorité des recrues étaient des femmes. » Un constat qu'a confirmé Deskmag à l'issue de sa collecte de données.

En 2014, la jeune femme est congédiée, tout comme les autres membres de la direction de NextSpace. « C'est l'investisseur principal et président du conseil qui nous a évincées. » Trois ans plus tard, elle cofonde Women Who Cowork, réseau composé de 800 femmes qui dirigent des espaces collaboratifs aux quatre

coins du monde. Il regroupe non moins de 107 centres de travail partagés, dont le tiers (34 sur 107) sont destinés aux femmes, selon Iris Kavanagh.

Elle souligne que d'après Deskmag, parmi les fondateurs et propriétaires des espaces de travail collaboratifs, le tiers sont des femmes. Et plus des deux tiers des personnes qui y travaillent sont aussi des femmes. « Le travail collaboratif propulse les femmes à des postes de direction dans leur milieu. À condition d'arriver à la parité hommes-femmes dans le financement des réseaux d'espaces partagés qui appartiennent à des femmes, le créneau du travail collaboratif pourrait être le premier secteur à atteindre l'équilibre entre les sexes. »

À l'explosion du travail indépendant se sont ajoutées les retombées du mouvement #MeToo qui, selon Karen J. Blair, a braqué une lumière crue sur les comportements indésirables en milieu de travail mixte. Ces forces, entre autres, seraient

1/3
DES FONDATEURS
OU PROPRIÉTAIRES
D'ESPACES
COLLABORATIFS
SONT DES FEMMES.

à l'origine de la réapparition d'espaces féminins. Certaines fondatrices de ces lieux réservés aux femmes souhaitent donner à leurs collègues les moyens de s'affranchir des contraintes propres aux lieux de travail mixtes, où domine une culture des affaires masculine.

De 2015 à 2017, Emily Rose Antflick dirige Shecosystem à Toronto. Elle entend créer un lieu propice à l'épanouissement total. « On a l'image de la battante prise dans un tourbillon, qui n'a pas une minute à elle. Je voulais que le soin de soi et le mieux-être s'intègrent à la cadence du travail. » Ouvert uniquement aux heures de bureau, le centre Shecosystem s'étend sur 1 700 pi², sans plus, et accueille une centaine de membres en période de pointe. On y trouve aussi un studio, où la journée débute et se termine par la tenue d'un cercle de méditation et de respiration profonde, pour celles qui souhaitent se recentrer.



Lisa Zamparo, CPA et fondatrice
de The Wellth Company



Quand le propriétaire décide de relever le loyer, au bout de deux ans, l'entrepreneure se résout à fermer Shecosystem, faute de rentrées suffisantes. Pour atteindre le seuil de rentabilité, il lui faudrait sous-louer des bureaux privés à des clientes, ce qui va à l'encontre de son projet.

Pourtant, Emily Rose Antflick est sur une piste. Elle sent que les femmes sont attirées par une vision renouvelée de l'espace de travail. Comme le souligne Gretchen Spreitzer, « certains des réseaux de travail partagé dégagent une image de fraternité masculine, d'où des réticences de la part de certaines, qui hésiteraient à y passer leurs soirées ». En plus, pour les femmes d'affaires qui ciblent une clientèle féminine, s'installer dans un espace de travail féminin prend tout son sens, comme tremplin de réseautage avec la clientèle. Ainsi, The Wellth Company, de Lisa Zamparo, propose des services financiers aux entrepreneures.

Harmik Cacace, CPA, est l'une des 60 membres de Hervana, espace de travail collaboratif féminin né en juillet 2018 à Vancouver. Conversation ou conseil, elle trouve que les entrepreneures sont d'un abord facile. Meredith Garritsen, fondatrice

de Hervana, lui a donné le feu vert pour parler finances aux membres; comme Lisa Zamparo, Harmi Cacace dirige un cabinet de services financiers, Blue Skies Accounting, consacré aux petites entreprises. Et elle a trouvé de nouvelles clientes grâce à Hervana.

Les abonnements et la formule d'adhésion varient. Dans la plupart des cas, un forfait mensuel – de 35 à 50 \$ – donne accès aux activités organisées et à un bureau une journée par mois.

L'adhésion mensuelle comprend un bureau partagé pour 250 à 300 \$ ou un bureau permanent pour 400 à 500 \$. (Chez WeWork au centre-ville de Toronto, en revanche, un bureau partagé coûte de 500 à 580 \$ par mois; un bureau permanent, 850 \$ par mois.)

A lors, travailler en espace collaboratif, un privilège qui se paye? D'aucuns reprochent aux espaces partagés féminins d'ériger une clôture rose, de fonder une communauté hermétique, dans le sillage d'une obsession culturelle : diriger, oui, mais tout en beauté. On trime sans relâche, mais on respire en soirée. (Pouvoir prendre une douche, se changer, retoucher son maquillage en fin de journée, autant d'attraits que vantait The Wing.) Ces espaces se présentent comme des moteurs de l'émancipation féminine, mais, vu les tarifs exigés, ils risquent d'écarter celles qui en auraient le plus besoin. Un an après l'ouverture du premier centre The Wing à New York, Polina Marinova s'interrogeait dans *Fortune* : peut-on évoquer une communauté inclusive quand 8 000 femmes sont inscrites sur la liste d'attente, prêtes à déboursier des milliers de dollars pour entrer au cénacle?

Pour celles qui choisissent d'y évoluer, ces espaces révolutionnent la culture de bureau. S'il s'agit du tribut à payer pour travailler à son compte, dans un milieu où d'autres indépendantes retroussent leurs manches et s'épaulent, alors le jeu en vaut peut-être la chandelle. (Évidemment, les droits d'adhésion sont déductibles du revenu.) « Outre l'accès à un bureau, l'espace collaboratif devient un réseau où se nouent des liens avec des personnes-ressources et des clients », de conclure Lisa Zamparo.

Au départ, on a fondé les espaces de travail partagés pour inviter les participants à s'inscrire dans un tout plus grand qu'eux. L'essor des centres pensés au féminin répond à une impulsion similaire : refondre le monde du travail. Quand Iris Kavanagh a quitté NextSpace, en 2014, elle a saisi la balle au bond. « J'ai vu qu'avec mon projet d'entreprise, j'allais pouvoir m'épanouir à fond, sans avoir à me plier aux contraintes d'un employeur. C'est dans cet esprit que j'ai cofondé Women Who Cowork. Les femmes apportent quelque chose d'unique; qu'elles rassemblent leurs forces. » ♦

2/3
DES PERSONNES
QUI TRAVAILLENT
EN ESPACE
COLLABORATIF
SONT DES FEMMES.

Rage de

pot



On le boit, on le grignote, on le déguste. Tout change vite dans le marché du cannabis, et Chuck Rifici veut sa part du gâteau.

PAR LUC RINALDI
PHOTOS PAR GUILLAUME SIMONEAU

En 2013, gourmand, Chuck Rifici achète une chocolaterie de 500 000 pi² à Smiths Falls (Ontario), vide depuis le départ de Hershey cinq ans avant. Une enseigne délavée invite le public à visiter les lieux; un surveillant fait sa ronde solitaire, deux fois par jour. On attend un autre fabricant de chocolat, prêt à reprendre le flambeau, mais c'est un cannabiculteur qui frappe à la porte.

M. Rifici, CPA, 45 ans, cofondateur de Tweed, pionnière du cannabis légal au Canada, et son associé d'alors, Bruce Linton, déboursent 5 M\$ pour acquérir les installations. Ils rajoutent quelques millions pour les transformer en véritable royaume du cannabis, équipé de salles de culture à atmosphère contrôlée et de chambres fortes pour stocker l'or vert. Après une visite des lieux, certains journalistes taquins surnomment M. Rifici « Willy Wonka » (le personnage du film *Charlie et la Chocolaterie*).

Sauf que Chuck Rifici ne travaille plus chez Tweed : il a été remercié avant que l'entreprise devienne Canopy Growth, principal producteur de cannabis du monde. Il est plutôt le fondateur, le président et le chef de la direction de Nesta Holding Co., société de capital-investissement axée sur l'industrie du cannabis. Sept ans après les faits, sa décision d'acheter l'usine de Smiths Falls semble prémonitoire : on y fabrique à nouveau du chocolat – cette fois-ci, infusé de tétrahy-

drocannabinol (le THC, composé psychoactif) et de cannabidiol (le CBD, substance apaisante, sans effets psychoactifs). Car le 17 octobre 2019, un an après avoir légalisé la marijuana récréative, le fédéral a levé l'interdiction sur les produits comestibles et autres dérivés : le cannabis, on le boira, on le grignotera, on le dégustera. Et la valse des concentrés, onguents, teintures et autres a commencé. Bonbons, tisanes, capsules suivront. Muscles endoloris? Appliquez une pommade et massez-les. Des modes de consommation discrets qu'on pratique sans attirer les regards réprobateurs. Si les Canadiens peuvent aussi « vapoter du cannabis », des restrictions devraient être émises sous peu. En effet, certaines provinces ont interdit les produits de vapotage et la publicité, après un nombre stupéfiant de décès et d'hospitalisations liés en grande partie à des cartouches vendues sur le marché noir. Santé Canada surveille la situation.

La phase 2.0 de la légalisation ouvrira des débouchés encore plus vastes que la première vague. M. Rifici et ses homologues misent dessus pour séduire, outre les fumeurs actuels de cannabis, les 83 % de la population qui n'y touchent pas encore. Les nouveaux clients pourraient se compter par millions, attirés notamment par les vertus thérapeutiques de la marijuana. Les nouveaux produits représenteront plus de la moitié de la consommation canadienne d'ici 2025, selon EY, pour un total annuel de 2,7 G\$, d'après Deloitte.

Les producteurs qui convoitent le marché 2.0 doivent surmonter bien des obstacles – réglementation stricte, concurrence féroce, réticence des investisseurs. M. Rifici espère néanmoins toucher le gros lot. Grâce à Nesta, il contrôle et oriente tous les aspects de la chaîne de valeur : culture, extraction, recherche, développement, vente au détail. Auxly Cannabis Group, dont il est le président et qui a été fondée par Nesta, affiche une capitalisation boursière de 375 M\$. On est loin de Canopy Growth (plus de 8 G\$) ou de l'édmontonienne Aurora Cannabis (plus de 3 G\$), mais l'heure de gloire semble arrivée pour plusieurs marques du portefeuille d'Auxly, qui parie sur les vaporisateurs-stylos, les dérivés comestibles et autres nouveautés. « J'en suis convaincu, nos marques s'inscriront dans la durée. Qui sait, l'une d'elles pourrait devenir emblématique, le Johnnie Walker du cannabis? » De Willy Wonka à Johnnie Walker, on reste sur le thème du gentleman en redingote.

Père de deux enfants, Chuck Rifici arbore une épaisse barbe rousse grisonnante. À ses tenues sobres (jeans, tee-shirts) s'opposent de rutilantes machines : en juin dernier, il pilotait sa Ferrari au Gumball 3000, un rallye de passionnés entre la Grèce et l'Espagne. Un après-midi frisquet d'octobre, il gare son autre bolide, une Lamborghini noire, devant les chics bureaux de Nesta à Ottawa, où une vingtaine de jeunes employés pianotent sur leur portable. Dans son bureau, une affiche pince-sans-rire : gare aux périls de la marijuana. C'est le seul indice qui laisse deviner qu'ici, on carbure au cannabis.

M. Rifici a atterri dans ce secteur par pur hasard. Adolescent, à Ottawa, il a vu les films du duo Cheech et Chong (*Up In Smoke*, *The Corsican Brothers*), mais sans jamais fumer un joint, dissuadé par le stéréotype du « poteux ». Dans les années 2000, après un baccalauréat en génie informatique à l'Université d'Ottawa, il décroche un MBA à l'Université Queen's. Il devient comptable en 2008. Ian McKay, ancien de Queen's, qui dirige Investir au Canada, organisme de promotion des investissements étrangers, souligne combien M. Rifici était doué. « C'était le plus doué d'entre nous. Il avait un sens inné des chiffres comme assise de la planification des affaires. Chuck n'hésitait pas à donner un coup de main aux autres qui faisaient leurs premiers pas en comptabilité. »

M. Rifici a été aux commandes des finances dans le secteur des TI, notamment chez TekSavvy (fournisseur de services Web) et Select Start Studios (créateur d'applications mobiles acquis par Shopify en 2012). Il lance à la blague : « Comme chef des finances, je ne valais pas grand-chose. J'avais un côté téméraire. » Joueur de poker à ses heures, il

raffolait du frisson que suscite un pari sur l'incertitude. « Je suis un optimiste, mais j'avoue qu'à la barre des finances, mieux vaut prévoir le pire. »

Son audace le prédisposait à jouer un rôle de pionnier du « pot ». En 2011, M. McKay, alors directeur national du Parti libéral du Canada, lui propose de devenir directeur financier de l'organisation, notamment afin d'y remanier les méthodes de gestion financière. Heureux hasard : l'année suivante, le parti vote pour la légalisation du cannabis.

En parallèle, M. Rifici découvre les vertus du cannabis. En 2011, il tente d'attraper un objet hors de portée, s'étire un muscle du dos, puis s'évanouit de douleur. Le médecin lui prescrit de l'hydromorphone, un opioïde deux fois plus puissant que l'oxycodone. Bien vite, il constate qu'opioïdes et dépendance vont de pair. D'où l'idée de recourir au cannabis comme solution de rechange. « Cet incident a dissipé certains de mes préjugés. De fil en aiguille, à l'approche de la légalisation, j'ai décidé de me faire une place dans le marché. »

M. Rifici se renseigne donc sur cette industrie en émergence : lecture de la réglementation sur le cannabis médicinal, participation à des congrès, visite d'installations de production de cannabis médicinal au Colorado, consultations auprès d'investisseurs et d'experts. Il devient vite un spécialiste du domaine. « Il a réagi avant tout le monde », avance M. McKay, l'un des actionnaires fondateurs de





« L'une de nos marques pourrait devenir le Johnnie Walker du cannabis. »

Tweed. « Il a su attirer des collaborateurs brillants, grâce à ses recherches et travaux réalisés en solitaire. »

C'est ainsi que M. Rifici a rencontré Bruce Linton, cofondateur de Tweed, qui, comme lui, a été remercié de l'entreprise qu'ils ont fondée ensemble. Le conseil d'administration de Tweed a mis M. Rifici à la porte en août 2014, prétextant le non-respect des objectifs d'expansion de l'entreprise. Ce dernier a intenté une poursuite pour congédiement injustifié; l'entreprise a répliqué par une demande reconventionnelle. Les deux procès ont depuis été abandonnés. Interrogé sur cette histoire mouvementée, M. Rifici demeure diplomate. « M. Linton et moi n'étions plus en mesure de travailler ensemble. Ses efforts ont porté leurs fruits, et l'entreprise a prospéré. » Pourtant, en 2019, le géant des boissons alcoolisées Constellation Brands, qui avait investi 5 G\$ pour prendre le contrôle de Canopy Growth, a congédié M. Linton.

Évincé de sa propre entreprise, M. Rifici restait optimiste quant à l'avenir du secteur. « Il aurait pu jeter l'éponge et passer à autre chose, considère M. McKay. Mais il avait des atouts : sa compétence, ses connaissances, sa réputation, son expérience. Il savait qu'il restait de la place pour d'autres acteurs que Tweed et Canopy dans un marché élargi. »

L'industrie a bien changé depuis. En 2013, année de la fondation de Tweed, il n'existait qu'une poignée de producteurs autorisés au Canada. Ils sont maintenant plus de 200. La concurrence est rude, mais M. Rifici a davantage de troupes sur le terrain. Après l'aventure Tweed, il vend ses actions Canopy Growth pour fonder Nesta Holding Co. (Nesta est le second prénom du chanteur de reggae Bob Marley.) Ce fonds de capital-investissement détient en totalité ou en partie cinq entreprises. D'abord, Wikileaf (Seattle), site Web de comparaison des prix du cannabis. S'ajoutent Feather, société de vaporisateurs-stylos fondée par M. Rifici; Burb, détaillant britanno-colombien (produits du cannabis, vêtements et accessoires); et Dixie Brands, entreprise américaine qui vend déjà chocolats, bonbons gélifiés, menthes, pommades et autres produits infusés au cannabis. Enfin, il y a le joyau Auxly Cannabis Group, en soi toute une famille de marques : culture, vente, recherche et développement de produits en tout genre (aliments, boissons, gélules, cartouches pour vaporisateur et, bien sûr, « cocottes », c'est-à-dire les fleurs séchées qu'on fume). La capacité de production du réseau d'installations de culture d'Auxly, qu'elle possède seule ou en partenariat, s'élève à 100 000 kg de marijuana par année, soit 2,5 g par Canadien.

En 2018, les actions des producteurs comme Auxly montent en flèche. « Dès qu'on parlait de marijuana, l'argent coulait à flots; on pariait sur un rêve », explique Trisha LeBlanc, CPA, directrice nationale, services-conseils en cannabis, chez Grant Thornton. Mais depuis l'été 2019, les titres ont reculé. Ainsi, le principal FNB du cannabis a perdu la moitié de sa valeur dans l'année qui a suivi la légalisation.

Les observateurs demeurent imperturbables. La volatilité? On s'y attend. Les petits porteurs, craintifs, se précipitent quand tout monte pour mieux battre en retraite quand tout baisse. Ils fuient devant la moindre ombre au tableau; il suffit de résultats trimestriels décevants ou d'une infraction aux règlements. « Quand de telles nouvelles sortent, tout le marché chute, explique Mme LeBlanc. Les investisseurs, en quête d'une plus-value qui se fait attendre, ont perdu patience. »

L'impatience est légitime. Les producteurs de cannabis étaient censés rouler sur l'or après la léga-



Se démarquer sur le marché du 2.0 est primordial, mais difficile.

lisation; mais la première année a plutôt été le théâtre d'échecs et de cafouillages. Les provinces ont lancé des réseaux de vente au détail hétéroclites et, vu la pénurie de marijuana, certains consommateurs ont dû patienter pendant des semaines. Nombre d'entre eux ont décidé de continuer à s'approvisionner sur les marchés noirs ou gris. De fait, la plupart des organismes de distribution provinciaux et territoriaux n'ont pas atteint le seuil de rentabilité. La Société ontarienne du cannabis, notamment, a inscrit une perte de 42 M\$ pour l'exercice clos le 31 mars 2019. Les producteurs de cannabis ont eux aussi affiché des résultats décevants. Malgré l'engouement, rares sont ceux qui ont engrangé de vrais profits. Pire encore, les investisseurs institutionnels ne semblent pas enclins à leur faire confiance. Il est vrai que les banques canadiennes ont commencé à accorder des prêts et à mobiliser des capitaux dans le secteur, mais pour l'instant, ni les fonds communs ni les caisses de retraite ne se sont aventurés sur un terrain jugé glissant. « Les institutions gardent l'œil sur les flux de trésorerie, la rentabilité et la gouvernance », souligne Mitchell Osak, directeur national, services-conseils en cannabis, à MNP. « Elles ne les trouveront pas dans une industrie née il y a un an. »

M. Rifici, à l'instar des autres acteurs, espère bien que le cannabis 2.0 ouvrira de nouvelles perspectives. La deuxième phase de la légalisation promet un renouvellement de la clientèle et des ventes. Selon une étude d'EY et de Lift & Co., entreprise qui prend le pouls du marché du cannabis, les consommateurs canadiens demandaient depuis longtemps des produits comestibles, bien avant leur légalisation. La

deuxième étape de la légalisation devrait aussi aplanir les difficultés de financement : les entreprises ont grand besoin de capitaux. D'ailleurs, depuis deux ans, des géants de l'alcool, du tabac et des médicaments, comme Molson et le cigarettier Altria, ont investi des milliards dans des sociétés de cannabis canadiennes, dont Hexo et Cronos. Ces partenariats visent en priorité le développement de produits 2.0, aussi bien des vaporisateurs (inhalation, sur le principe du vapotage) que des bières et boissons en tout genre. « Ces grandes sociétés réagissent, sachant que les nouveautés risquent de bousculer leurs propres produits, fait remarquer Mme LeBlanc. C'est une manœuvre stratégique. » Auxly, l'une des sociétés de M. Rifici, a reçu 123 M\$ d'Imperial Brands en juillet 2019; l'entente donne à l'éventail de marques de la jeune entreprise un accès à la technologie de vapotage brevetée du grand cigarettier britannique. « Hier encore dans l'ombre, Auxly se détache du lot. Et puis, les observateurs et investisseurs l'ont compris : si Imperial a pris une participation, c'est du sérieux. »

Dans un marché encombré, se démarquer devient primordial. Les entreprises redoublent d'efforts, mais rien n'est gagné d'avance, dans un contexte où Santé Canada exige le respect de règles draconiennes. La publicité? Encadrée avec rigueur. Les emballages? Tous normalisés. Le consommateur n'a pour ainsi dire aucun moyen de distinguer les bonbons des divers concurrents. À peine 13 % des Canadiens sondés par Deloitte cherchent une marque en particulier; l'idée de la fidélité à une marque s'évanouit en fumée. La période d'essais-erreurs, où les consommateurs découvriront peu à peu leurs produits, formats et saveurs préférés, reste à venir. « Chacun a sa propre idée sur la segmentation du marché, sur les gammes à décliner pour satisfaire les acheteurs, explique M. Rifici. Nous les connaissons une fois les divers produits commercialisés; les clients feront leurs choix et dicteront l'évolution de l'offre. »

Les rares élues qui auront réussi à créer l'engouement risquent d'avoir du mal à répondre à la demande. Gare aux ruptures de stock. On en revient aux principes de base : l'entreprise élargira la capacité de production, optimisera la chaîne d'approvisionnement et se dotera d'une infrastructure solide pour éviter de laisser les clients sur leur faim.

M. Osak conseille par ailleurs aux sociétés de cannabis de rester souples. « L'industrie ignore ce que l'avenir lui réserve sur le plan réglementaire. Les contraintes peuvent changer sans préavis. » Par exemple, en 2019, Santé Canada a refondu les formalités de demande de licence et remanié les règles qui encadrent les produits 2.0. Dans un contexte aussi imprévisible, « le producteur qui s'en tient à une stratégie rigide court à sa perte. Mieux vaut rester flexible, réagir à mesure. »

LES PIONNIERS

Trois CPA qui façonnent l'industrie du cannabis.



DAVE DIPERSIO

**Premier vice-président,
Services généraux,
Société des alcools de la
Nouvelle-Écosse**

Halifax

Dave DiPersio a veillé à la mise en place du réseau de vente au détail en Nouvelle-Écosse : ouverture de 12 boutiques (la plupart intégrées à des points de vente de vins et spiritueux), création d'un portail de commerce en ligne, gestion de la chaîne d'approvisionnement, de l'entreposage et de la distribution.

Cannabis 2.0 : « Nous prévoyons un virage plutôt lent. Le grand défi reste de bien informer la clientèle. La question est vaste : usages prévus, allergènes, gluten, gazéification, caféine? »

Première fois : « Je n'ai jamais consommé. À mon arrivée, j'avais tout à apprendre. Comme entrée en matière, j'ai mis de l'origan dans un vaporisateur pour comprendre le principe. »



KASIA MALZ

**Directrice financière,
Lift & Co.**

Toronto

Kasia Malz prend en main (entre autres) la stratégie financière et les relations avec les investisseurs à Lift & Co., qui analyse le marché du cannabis; Lift publie des évaluations de produits en ligne, organise des activités et forme le personnel de vente au détail.

Cannabis 2.0 : « C'est déjà difficile de s'y retrouver, entre les variétés, les marques, le CBD et le THC. Les marques devront fournir davantage de précisions. Nos analyses de données les aident à broser le portrait du consommateur et à sonder ses opinions. »

Première fois : « Je n'y avais guère touché. Mais depuis mon arrivée ici, je me suis familiarisée avec les différents types de produits et j'ai découvert ce qui me convenait. »



TRANG TRINH

**Fondatrice et chef de
la direction, TREC Brands**

Toronto

Trang Trinh veille sur trois marques de cannabis TREC : Blissed, pensée pour les femmes; Wink, plutôt haut de gamme; et Thumbs Up Brand, qui freine la progression du marché noir en offrant de la qualité au meilleur prix. Les trois donnent 10 % de leur bénéfice brut à des initiatives transformatrices.

Cannabis 2.0 : « On pense créer toute une panoplie de produits novateurs : lotions, thés, chocolats. Pour certains consommateurs qui ne se voient pas vraiment fumer un joint, ce sera un moyen de faire l'essai de la marijuana. »

Première fois : « Au secondaire, mon cousin m'a demandé de remettre un paquet à un élève de ma classe, en échange d'argent. Quand j'ai découvert que c'était du "pot", j'étais morte de honte. J'en ai pleuré. »

Au-delà du resserrement de la réglementation, M. Rifici, comme tous les entrepreneurs du milieu, voit poindre à l'horizon un grave danger : la concurrence internationale. Première grande économie à légaliser la marijuana, le Canada dispose de l'avantage du précurseur. Pour encore quelque temps. « On estime que les autorités fédérales américaines envisagent d'emboîter le pas; reste à savoir quand et comment », avance Mme LeBlanc. Logiquement, on adoptera une approche de libre marché, au cadre réglementaire assoupli. Publicités tapageuses, emballages aux couleurs vives, recours à des célébrités, tous les moyens seront bons. « Dans certains États, les entreprises rivaliseront d'ingéniosité, mais au Canada, il sera difficile d'en faire autant, dans un marché en évolution », affirme Luke Biles, CPA. Il a été contrôleur et directeur à l'exploitation d'un producteur de cannabis, et il dirige les services-conseils en cannabis de MNP sur l'île de Vancouver. Les entreprises américaines risquent de prendre de vitesse leurs concurrentes canadiennes; elles siphonneront le capital et les parts de marché, dit-il.

Une catastrophe pour certains producteurs canadiens. « Si le cannabis est légalisé à l'échelle fédérale aux États-Unis, les entreprises d'ici qui ne se sont pas assurées une position solide et durable d'ici là risquent d'être dépassées », souligne un rapport de Deloitte de mai 2019. Les auteurs prédisent la disparition éventuelle de la moitié des producteurs actuels. M. Osak confirme : « Le rouleau compresseur avance, et bien des entreprises d'ici éprouveront des difficultés. Certaines réussiront-elles à tenir tête, à l'échelle mondiale? Absolument. Il en existe déjà. »

M. Rifici en est convaincu, Auxly sera de celles qui se tailleront un franc succès. Optimiste invétéré, il prévoit qu'une cinquantaine de pays auront légalisé la marijuana d'ici 2025. La concurrence s'intensifiera, mais le marché s'élargira. Il s'y prépare : en Uruguay, Auxly cultive déjà le chanvre indien en champ, et l'entreprise a des vues sur l'Europe. « Il reste des capitaux à mobiliser au Royaume-Uni et en Europe. D'ici trois à cinq ans, des occasions remarquables s'y présenteront. »

Si le marché prend de l'ampleur et se mondialise, M. Rifici s'appuiera sur ses atouts pour s'y engager résolument : son bagage, sa réputation, son carnet d'adresses seront aussi mis à profit. Les précurseurs comme lui qui réussiront à établir des partenariats mondiaux « seront aux premières loges », croit M. Osak. On imagine que, dans quelques années, des entrepreneurs d'Europe et d'ailleurs, en quête d'un passeport pour l'univers du cannabis, feront appel au Willy Wonka de la marijuana. ♦

ERRATA

SYSTEME

LES RÉSEAUX SUR LESQUELS REPOSENT LES BANQUES, LES COMPAGNIES AÉRIENNES, LES HÔPITAUX ET UN GRAND NOMBRE DE SERVICES ESSENTIELS MENACENT DE DÉFAILLIR À TOUT MOMENT. L'AUBE SE LÈVE SUR UNE ÈRE DE CATASTROPHES.

PAR BRIAN BETHUNE

Collision fatale. En 2009, à Washington, le train de banlieue 112, qui circule sur une voie raccordée à un système de localisation automatisée du matériel roulant, percute de plein fouet un autre train, à l'arrêt, train qui a échappé à la vigilance des détecteurs. Neuf passagers périssent. Trois ans plus tard, à Wall Street, le système de négociation de valeurs de Knight Capital s'emballe, et exécute quatre millions d'opérations à l'aveugle, en moins d'une heure. Un demi-milliard de dollars s'évaporent, du jour au lendemain; Knight Capital disparaît, absorbée par un autre courtier. En 2015, l'État de Washington concède que son système de calcul de la date de libération des prisonniers connaît des ratés depuis 12 ans. D'où la sortie prématurée de près de 3 200 malfaiteurs. Quand les autorités s'en sont rendu compte, deux d'entre eux, qui auraient dû rester derrière les barreaux, avaient déjà commis des crimes violents.

Bien qu'isolés, ces dérapages se ressemblent, selon Chris Clearfield et András Tilcsik, auteurs de l'ouvrage *Meltdown: What Plane Crashes, Oil Spills, and Dumb Business Decisions Can Teach Us About How to Succeed at Work and at Home*, qui a remporté le National Business Book Award de 2019. On peut invoquer de nombreux facteurs pour expliquer ces erreurs gravissimes et d'autres : *Meltdown* montre du doigt l'Internet des objets, la superposition continue de codes machines au fil des ans, le pouvoir imprévisible et aléatoire des médias sociaux ou, tout simplement, notre soif insatiable de rapidité et d'efficacité. Un constat ressort. Les systèmes qui allègent et orchestrent notre quotidien (billet d'avion, virement bancaire, rendez-vous chez le médecin, appel au 911) se complexifient et interagissent, si bien que les marges d'erreur ne cessent de

s'amoinrir. Pour les auteurs et d'autres observateurs, un nouvel âge d'or des catastrophes s'ouvre.

D'après M. Clearfield (pilote, ex-courtier en instruments dérivés, fondateur du cabinet-conseil System Logic) et M. Tilcsik (Chaire de recherche du Canada sur la stratégie, l'organisation et la société, Rotman School of Management de l'Université de Toronto), le dénominateur commun des échecs cuisants mentionnés ci-contre réside dans la combinaison de deux facteurs. Les systèmes, complexes à outrance, s'établissent non plus en mode linéaire, mais plutôt en configuration réseau. Sur une chaîne de montage automobile, par exemple, le véhicule passe d'un poste de travail à l'autre, selon une séquence complexe, mais rectiligne. En cas de panne, le problème saute aux yeux; on aura tôt fait d'arrêter ou de restructurer la chaîne pour effectuer la réparation. Par contre, quand il s'agit de systèmes Internet ou de certaines installations, comme les centrales nucléaires, tout se complique. Les rouages et engrenages s'imbriquent en interdépendances complexes, parfois invisibles : si les mécanismes s'enrayent, on peine à trouver le grain de sable, et une erreur de diagnostic peut aggraver les choses. À l'occasion, comme dans la saga du Brexit, « nul ne contrôle le débat et son évolution », avance Rick Nason, consultant en gestion du risque et en complexité.

Tout s'enchevêtre, vu l'arrivée du « couplage serré », dans la langue des ingénieurs. On tâche d'éliminer la marge de manœuvre, source de redondances et de ralentissement, qui donne toutefois le temps d'apporter des correctifs. Réglés comme une horloge, les systèmes ne s'arrêtent jamais, pas même pour une réparation. En raison de la complexité et du

couplage serré, thèmes incontournables dans le paysage socioéconomique actuel, les pannes, qui surviennent évidemment à l'improviste, prennent de court les exploitants. Soudain, la machine se grippe.

Et les solutions de rechange? Elles se font rares, ajoute M. Clearfield. « Il est arrivé que des avions de ligne restent cloués au sol des jours durant à cause de ratés du système de réservation. Les compagnies aériennes pourraient-elles revenir à l'impression des billets? Non, par manque d'infrastructure. Finie l'époque où des préposés préparaient des billets et des chèques à la machine à écrire. » Les fonctionnaires fédéraux ne le savent que trop bien. Pour les deux tiers d'entre eux, les erreurs de paie se sont accumulées depuis l'abandon du système précédent, qui avait 40 ans, remplacé par le système Phénix, plutôt chancelant. Il s'est avéré impossible d'apporter des correctifs immédiats.

La complexité des systèmes découle non seulement de leur structure intrinsèque, mais aussi de leurs interactions. « On a gagné en efficacité; le coût de la main-d'œuvre et des matériaux a baissé, fait observer M. Clearfield. Il sera difficile de faire marche arrière. » Une efficacité qui entrebâille une porte autrefois fermée. Les acteurs malveillants en profitent, comme le soulignent MM. Clearfield et Tilcsik. À l'ère de l'interconnectivité, on peut prendre le contrôle d'une voiture à distance sur Internet. Et dire qu'on nous promettait monts et merveilles!

Les auteurs dressent un constat tout aussi troublant que convaincant. Comment éviter les catastrophes? Les solutions proposées, pour les secteurs public et privé, paraissent « tout à la fois simples et difficiles à mettre en œuvre », précise M. Clearfield. Elles reposent pour la plupart sur la psychologie humaine. Paradoxalement, quand le nombre d'avertissements augmente, la sécurité, elle, ne suit pas forcément. Une étude a montré qu'un bip se faisait entendre toutes les huit minutes en unité de soins intensifs. Neuf fois sur dix, il n'y avait rien à signaler, et le patient se portait bien. La réaction naturelle du personnel surchargé? Passer outre et faire la sourde oreille. C'est ce que M. Nason appelle l'« homéostasie du risque » : la présence de mécanismes d'avertissement endort la vigilance, d'où des risques. Dans le même ordre d'idées, les piétons indisciplinés redoublent d'attention, contrairement à ceux qui traversent sagement à l'intersection ou au passage piétonnier (« sans doute rivés à leur téléphone »). Donc, les mesures de sécurité additionnelles ne se traduisent pas toujours par des résultats probants. La solution, selon MM. Clearfield et Tilcsik, consiste à réduire le nombre d'indicateurs de sécurité et à limiter les signaux

d'alarme aux véritables urgences. Dans les avions, par exemple, un message texte orange alertera le pilote si le niveau de liquide du système hydraulique baisse. Et l'alarme se déclenchera si le liquide vient à manquer.

En fin de compte, la transparence, accompagnée d'une bonne dose d'humilité, doit être l'objectif. « La transparence est capitale », précise M. Clearfield, qui recommande de se pencher sur le fonctionnement du système, d'examiner les données produites pour en tirer des connaissances, et d'être particulièrement attentif. Il donne l'exemple d'un médecin chargé de mener une enquête sur un accident évité de justesse dans un hôpital de l'Université de Californie (le patient avait reçu 38 fois la dose d'un médicament malgré trois alertes distinctes). Conclusion : les leaders sont vivement encouragés à féliciter par écrit non seulement l'employé qui a repéré une bétise, mais aussi celui qui a soupçonné une erreur à tort.

Autant de solutions « simples, mais difficiles à mettre en œuvre », qui bousculent la notion de hiérarchie et d'autres idées ou tendances innées. Une stratégie utile consiste à se projeter dans l'avenir pour imaginer l'échec. Un « Si j'avais su... », mais formulé à l'avance, pour faire une autopsie par anticipation; c'est la technique de l'examen *ante mortem*, proposée par certains chercheurs en gestion, explique M. Clearfield. Avant un lancement, on demandera à l'équipe non pas d'envisager tous les problèmes prévisibles, mais plutôt d'imaginer un flop retentissant, deux ans plus tard, et ses causes. « C'est un effort d'imagination fondé sur l'intérêt qu'éveillent les récits », ajoute-t-il. On procède à contre-courant pour favoriser la négativité comme bouée de sauvetage.

Vigilance et diversité vont de pair, peut-on lire dans *Meltdown*. Au cœur d'un système, si les intervenants se ressemblent (diplômes, antécédents, origine ethnique, sexe), ils seront susceptibles de faire confiance à leurs collègues, même si un doute les taraude. En revanche, s'ils proviennent d'horizons divers ou d'autres fonctions de l'organisation, voire d'ailleurs, les hypothèses et les arguments seront mûrement réfléchis, et les automatismes, remis en question.

Étant donné les enjeux, les secteurs de l'aviation et de l'énergie nucléaire sont scrutés à la loupe. Priorité à la sécurité. Sans pour autant faire abstraction des accidents regrettables qui arrivent à l'occasion, M. Clearfield vante sans réserve les mérites des pratiques dans l'aviation civile, où les acteurs, en concertation avec les organismes de réglementation, intègrent le questionnement continu dans leurs pratiques exemplaires. « Même le commandant de bord n'échappe pas aux listes de contrôle », souligne-t-il, en évoquant des études montrant que certains accidents sont survenus quand un pilote chevronné était aux commandes et que le

**DES AVIONS DE LIGNE SONT
RESTÉS CLOUÉS AU SOL
PENDANT DES JOURS À
CAUSE DE RATÉS DU SYSTÈME
DE RÉSERVATION. LES
COMPAGNIES POURRAIENT-
ELLES REVENIR À
L'IMPRESSION DES BILLETS?
NON, PAR MANQUE
D'INFRASTRUCTURE.**



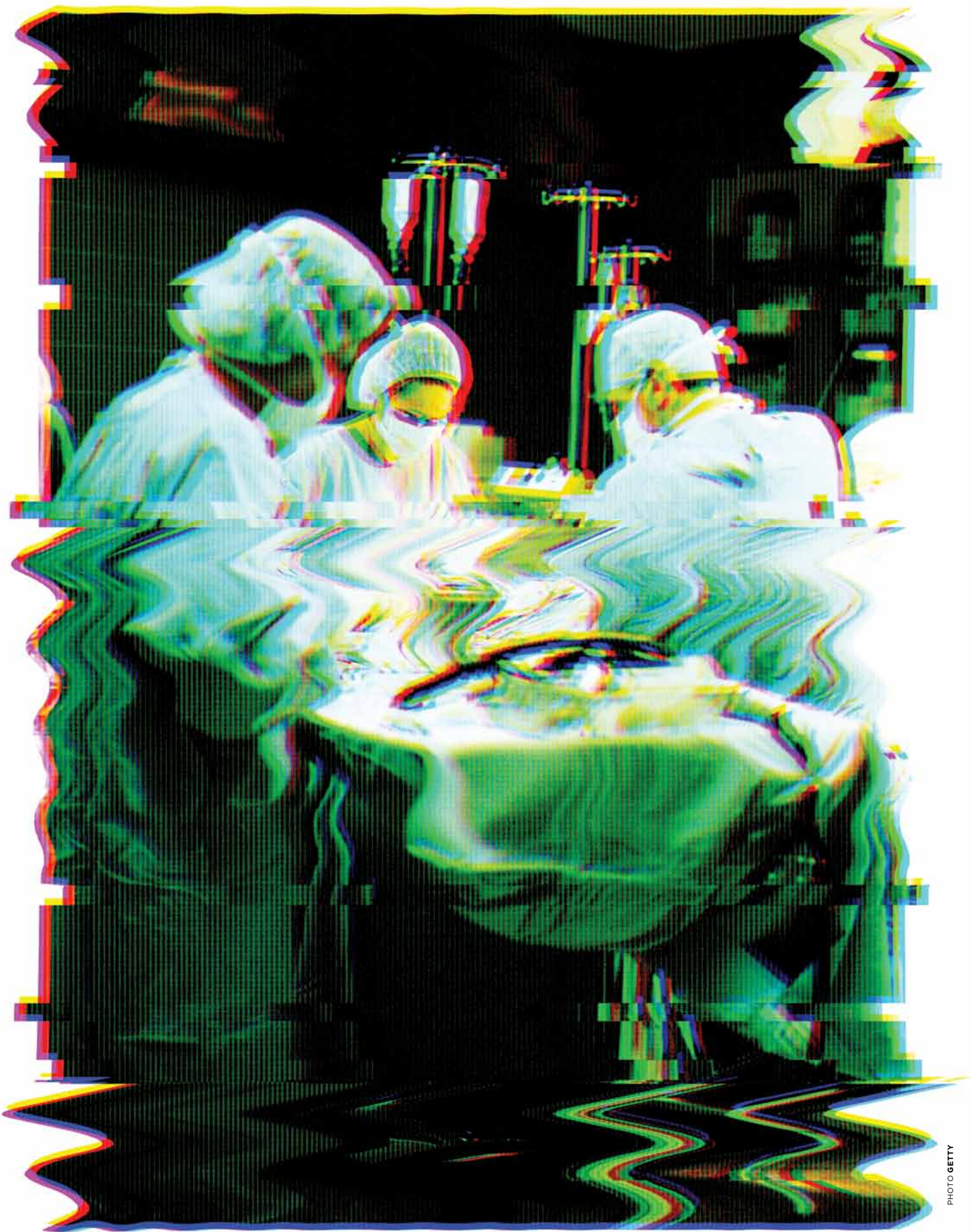


PHOTO GETTY

copilote avait hésité à s'exprimer, de crainte de déstabiliser la hiérarchie. « Dans les années 1990, la Federal Aviation Administration a fait preuve de courage dans son souci d'améliorer la sécurité. Au lieu d'infliger amende sur amende, elle a cherché à comprendre comment revoir le *modus operandi* dans l'industrie, à la base, dans l'optique de renforcer la sécurité. » Aujourd'hui, on compte des dizaines de milliers de vols par jour, et les appareils atterrissent sans encombre, à de rares exceptions près.

Néanmoins, comme l'indique le commentaire de M. Clearfield sur les systèmes de réservation, les compagnies aériennes ne sont pas à l'abri des aléas. Quand rien ne va plus, même s'il n'y a pas mort d'homme, de fâcheuses répercussions sont à prévoir. Dans un contexte où les chaînes d'approvisionnement se ramifient, où les cadences d'exécution et de distribution accélèrent, la complexité et l'interdépendance font la loi, en entreprise comme dans une centrale électrique. Si une crise frappe, on s'interrogera sur les causes profondes et sur ses conséquences. Il en va des coûts, mais aussi de la réputation, les deux facteurs étant liés. Et ce sont les pannes difficiles à prévoir qui inquiètent le plus.

Les acteurs aux commandes des finances, surtout les CPA, jouent un rôle clé pour veiller à prévenir les catastrophes. Comme M. Clearfield le répète dans son livre et dans une entrevue accordée à *Pivot*, « le système de l'entreprise recèle des données; il suffit de retrousser ses manches pour les mettre en relief, puis de les analyser ».

Les CPA sont bien placés pour accomplir cette tâche, souligne Tashia Batstone, vice-présidente principale, Relations externes et expansion des activités, à CPA Canada. « Les spécialistes en extraction de données, qui apportent une masse d'informations valables, ne sont pas nécessairement capables de les transformer en indications utiles, faute d'une connaissance approfondie de l'entreprise. C'est là que les CPA entrent en jeu. » Pour elle, ces conseillers dignes de confiance veillent à la validité, à la fiabilité et à l'uniformité des données, afin de les traduire en orientations qui aideront la haute direction à marquer des points. M. Nason ajoute que « les CPA, au lieu de se focaliser sur l'examen des chiffres, se donnent désormais un rôle de conseiller; ils ont raison ».

En cas de catastrophe, on se tourne vers les professionnels de la finance : « Rares sont les crises sans incidences financières », souligne Jacqui d'Eon, qui a travaillé 10 ans chez Deloitte Canada avant de fonder JAd'E Communications, spécialisée en gestion de la réputation et en communication de crise. Au-delà de l'aspect financier, les CPA apportent leur concours pour aider l'organisation à parer à toute éventualité. Au printemps 2009, la grippe H1N1 (une nouvelle souche virulente) cause des ravages. Enfants et adultes,

nul n'est épargné. Deloitte craint alors que son effectif ne soit touché et crée un groupe de travail (le chef des finances en faisait partie) chargé d'examiner toutes les questions pressantes. « Pour le versement des salaires, comment assurer la continuité si l'équipe de la paie tombait malade? Comment procéder pour déplacer le travail ailleurs si tous les coéquipiers étaient touchés eux aussi? Quels systèmes de rechange établir? », explique Mme d'Eon. Les CPA se sont penchés sur les activités et les systèmes à l'échelle du cabinet : « Ils possèdent tout un arsenal de talents. »

Pour bien gérer le risque, M. Nason préconise de distinguer « complication » et « complexité ». Dans un environnement compliqué, on se tourne vers l'approche des listes de contrôle : « Consultez des spécialistes et trouvez des pratiques exemplaires. » Le recours à l'examen *ante mortem* en serait un exemple.

L'environnement complexe, lui, présente un caractère évolutif et social. Pensons au Brexit ou même à une volée d'étourneaux, « qui se déplacent suivant un trajet, puis un autre, au gré de l'arbitraire, sans meneur ». Comme analogie, M. Nason évoque l'encadrement d'un adolescent. « Il change vite d'avis, il interagit avec ses pairs, il s'adapte. » Inutile de se reporter à une liste de contrôle; une approche rigide débouchera sur des résultats indésirables. « L'ado n'est pas un problème à résoudre. Le parent doit prendre du recul et faire preuve de doigté. Pour le chef d'entreprise, les mêmes principes s'appliquent. »

En situation complexe, le leader redoublera d'efforts et se remettra en question. « C'est l'un des principaux freins à la gestion de la complexité : il faut réfléchir et prendre en main les choses; il ne s'agit pas toujours de régler un problème. » M. Nason recommande de considérer le risque avec neutralité. Toute crise crée une occasion à saisir, et l'imprévu peut faire office de tremplin. Devant le risque, au lieu de se positionner dans le refus total, on fait naître « une nouvelle culture organisationnelle, en vue de se préparer au pire comme au meilleur ».

Les CPA devront savoir faire la part des choses; quand il est question de valeur, gare aux zones grises. « Les nuances de gris présupposent que des risques affleurent, d'où la nécessité de voir les autres intervenants comme des guides », conclut M. Nason. Certains chiffres, pourtant flatteurs, cachent de fâcheuses réalités : les CPA sont passés maîtres dans l'art de les mettre en évidence, afin de réorienter l'entreprise, au besoin.

Donald Rumsfeld, le secrétaire à la Défense de George W. Bush, évoquait naguère les « inconnues connues » et les « inconnues inconnues ». Alors, devant l'incertitude, cultivons le doute, la transparence et la remise en question, à tous les échelons. Voilà les meilleurs garde-fous pour éviter les dérapages. ♦

**EN UNITÉ DE SOINS
INTENSIFS, UN BIP
SE FAISAIT ENTENDRE
TOUTES LES 8 MINUTES.
PUISQU'IL S'AGISSAIT
D'UNE FAUSSE ALERTE
9 FOIS SUR 10,
LE PERSONNEL FAISAIT
LA SOURDE OREILLE.**



Bénéficiez d'offres et de rabais exclusifs sur des produits et services qui vous faciliteront la vie cet hiver.

Des offres et rabais négociés par CPA Canada auprès de partenaires nationaux vous attendent. Économisez sur des voitures (achat ou location), logiciels comptables, produits ou services technos pour entreprises, et bien plus.

Pour être informé tous les deux mois de nos offres, abonnez-vous au bulletin électronique *Nouvelles économies et offres de CPA Canada*.



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.



Obtenez jusqu'à 20 % de réduction sur la location de voitures avec Hertz.



Profitez d'une offre spéciale pour les membres de CPA Canada à l'achat, à la location ou au financement de la plupart des véhicules neufs Mercedes-Benz et Mercedes-AMG 2019 et 2020.



**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.



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



Les membres de CPA Canada bénéficient de prix exclusifs sur les véhicules neufs de Hyundai : jusqu'à **1 800 \$ de rabais**, plus nos offres promotionnelles exceptionnelles.

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

LE GROS LUXE?

RETOUR SUR IMAGE

Polaroid mise sur la nostalgie : les adeptes du numérique sur les médias sociaux redécouvrent le charme des photos imprimées.

PAR MATTHEW HAGUE

Les abonnés d'Instagram publient plus de 95 millions d'images numériques par jour. Polaroid Originals, qui a acquis en 2017 les droits de la marque Polaroid, accablée à la faillite par deux fois, espère intéresser certains adeptes du numérique aux tirages sur papier. Compact et rétro, le nouveau Polaroid Lab (130 \$) convertit en un clin d'œil les images captées sur un cellulaire en photos Polaroid traditionnelles encadrées de blanc.

Paradoxe : « L'ère numérique, qui a enterré la photo analogique, lui offre une renaissance », affirme Oskar Smolokowski, chef de la direction de Polaroid Originals. Polaroid a cessé de fabriquer du film en 2008. Polaroid Originals (alors appelée The Impossible Project) a commencé à produire de la pellicule pour les anciens appareils Polaroid, puis elle a créé de nouveaux appareils. Grâce au regain d'intérêt pour les tirages photos, les ventes de film instantané progressent de 5 % par année et pourraient rapporter jusqu'à 1,8 G\$ US en 2021.

Polaroid Originals a fort à faire : alors que Polaroid s'essouffait au début des années 2000, sa rivale d'hier, Fuji, s'imposait sur le marché des tirages. Son appareil à développement instantané Instax (90 \$) remporte un succès fulgurant : 900 000 exemplaires vendus par mois en 2019, en partie grâce à la caution de la star Taylor Swift. Par comparaison, en 2015, The Impossible Project a vendu 28 000 appareils Polaroid remis à neuf et un million de cartouches de film.

Le Lab (lancé en octobre 2019) mise sur un puissant outil de marketing, la nostalgie, pour se démarquer et se faire entendre d'un public martelé de milliers de messages au quotidien. Un atout de taille, certes, mais qui n'est pas infailible. « Rien ne garantit que le Lab va s'imposer », estime Barry Cross, professeur de stratégie opérationnelle à la Smith School of Business de l'Université Queen's. « Polaroid aurait pu miser sur sa notoriété pour créer un nouveau service Web, à moindres frais, et à moindre risque. Si certains consommateurs veulent des tirages Polaroid, vont-ils vraiment vouloir d'un autre appareil sur lequel se déposera la poussière? » ♦





Kourtney Kardashian et Gwyneth Paltrow, deux adeptes du collagène buvable

SANTÉ

DÉCOLLAGE DU COLLAGÈNE

Vanté par les stars, le collagène en poudre soluble ralentirait le vieillissement, dit-on. À en juger par les ventes, la proposition séduit.

PAR WING SZE TANG

Le premier produit de la nouvelle marque Poosh de Kourtney Kardashian n'était pas un classique rouge à lèvres. La vedette de télé-réalité a préféré dévoiler le mystérieux secret de sa beauté : la poudre de collagène. Elle a vu juste ! Chouchou de l'heure au rayon des suppléments alimentaires, le collagène buvable est commercialisé autant comme atout santé que comme indispensable truc beauté, notamment chez Anthropologie, Urban Outfitters et Sephora. La production de collagène, l'une des principales protéines structurales du corps, diminue avec l'âge. Pris oralement, le collagène pourrait – nous dit-on – lisser les ridules, raviver l'éclat des cheveux, et renforcer os, muscles et articulations.

L'absence de consensus scientifique quant à l'efficacité des suppléments de collagène (d'origine bovine ou marine) ne semble pas leur nuire. Une récente analyse de 11 essais comparatifs

randomisés avec placebo, publiée dans le *Journal of Drugs in Dermatology*, fait état de résultats préliminaires « prometteurs » pour contrer le vieillissement cutané. Mais, comme l'a déclaré au magazine *Time* le docteur Mark Moyad, directeur de la médecine préventive et parallèle à l'Université du Michigan, les études sur le collagène sont discutables en général, vu leur manque d'ampleur et leur durée limitée. Les quelques preuves avancées ne permettent pas de conclure que la prise orale augmente réellement la concentration de collagène dans le corps.

Néanmoins, la popularité du collagène à ingérer est telle que sa progression surpasse celle de tout autre supplément alimentaire. « En 2019, les ventes de suppléments de collagène devraient atteindre 230 M\$ US aux États-Unis, un bond annuel de 32,9 % », selon Claire Morton Reynolds, analyste

sectorielle principale au *Nutrition Business Journal*, qui se consacre à l'examen des données dans les industries de la santé. À ce rythme, le segment du collagène dépassera les 400 M\$ US d'ici 2022. À titre comparatif, l'ensemble du marché des suppléments a progressé d'environ 6 % l'an dernier.

Si l'engouement asiatique et européen pour les « nutricosmétiques » ne date pas d'hier, le marché nord-américain du collagène buvable n'a pris son envol que depuis cinq ans. Parmi les moteurs de cet essor, citons au premier chef la nouveauté : « Les suppléments différents des traditionnels comprimés ont la cote », explique Mme Reynolds. Certains considèrent désormais la supplémentation comme un rituel raffiné. Votre ordonnance beauté : dévissez le couvercle rose, et mettez une cuillerée de poudre de « latte au collagène » Pink Moon Milk de miss Kardashian (49 \$ US) dans une tasse d'eau chaude, à siroter comme un américain.

L'an dernier, Gwyneth Paltrow, qui a normalisé la prise de remèdes parallèles de luxe, lançait Goop Genes, un supplément de collagène à saveur de gâteau vanillé. Cette poudre rose pâle d'origine marine, à l'emballage orné d'une double hélice rose, se vend 95 \$ US pour 30 sachets de 12 g, entre autres chez Nordstrom et sur le site Net-a-Porter.

Vital Proteins, créatrice du Pink Moon Milk, en collaboration avec Kourtney Kardashian, serait la première à avoir conféré du prestige au collagène buvable. Fondée en 2012, elle misait au départ sur une stratégie de sensibilisation qui ciblait les sportifs. Elle a vite constaté que 80 % de sa clientèle Web se composait de femmes attirées par les avantages beauté, et non par la régénération articulaire, expliquait Caryn Johnson, vice-présidente principale, marketing, dans une entrevue au magazine *Fast Company*. L'entreprise a donc réorienté sa stratégie vers les jeunes femmes en quête de beauté et de bien-être. « Les clientes l'ont choisie comme marque beauté. » La société s'est emparée de l'idée, a présenté ses produits dans des

expositions de produits de beauté, et a redessiné ses emballages : place aux vifs coloris féminins.

Au Canada, la britanno-colombienne withinUs Natural Health (Burnaby) se démarque par une approche basée sur le style de vie : positionnement haut de gamme (50 doses de TruMarine Collagen pour 75 \$), ingrédients sélectionnés avec soin (collagène de poissons sauvages, issus de la pêche durable) et promotion par l'esthéticienne de Michelle Obama. La stratégie est si efficace que, forte d'un chiffre d'affaires de plus de 2 M\$ en 2018 et d'une croissance des revenus qui atteindrait 1 378 % sur trois ans, la société s'est classée 35^e au palmarès 2019 des leaders canadiens de la croissance établi par *Report on Business*.

À mesure que se développe le marché du collagène, des produits plus accessibles, comme des eaux à saveur de fruits ou des poudres à ajouter au café, y font leur entrée. Quelle sera la prochaine nouveauté? Un créneau d'activateurs de collagène pour les véganes semble émerger, constate Mme Reynolds. Toutes les sources de collagène étant animales, des entreprises comme Organika Health Products, toujours en Colombie-Britannique (Richmond), commercialisent des poudres solubles qui stimuleraient la production de collagène dans le corps. Les hommes pourraient aussi être ciblés : « C'est une occasion à saisir – les avantages du collagène ne se limitent pas à la peau, aux ongles et aux cheveux. » Cette excellente source de protéines favoriserait, nous dit-on, la récupération et la régénération musculaire après l'entraînement.

La nouveauté relative du collagène à boire en Amérique du Nord laisse place à l'arrivée d'autres joueurs. Aleksandra Hancas, analyste spécialisée en produits de beauté à NPD Group Canada, dépeint un marché fragmenté, où l'on peut se frayer un chemin. Le secteur canadien des cosmétiques haut de gamme vaut 1 G\$: l'espace ne manque pas pour d'autres nouveautés (à prendre par voie orale ou autre) qui tablent sur le rêve d'une jeunesse éternelle. ♦

ÉCHAPPÉE BELLE

L'APPEL DU LARGE

Les croisiéristes rivalisent d'ingéniosité pour séduire les clients. Du golf à la moto, le voyage thématique s'impose. **PAR BRIAN BANKS**

Ketchikan, en Alaska. Point de convergence de bien des paquebots longeant la péninsule américaine et le nord de la Colombie-Britannique. On y vient pour admirer les sommets majestueux et les chutes d'eau, et contempler les mâts totémiques des cultures tlingit, haïda et tsimshian. Ou pour faire de la course à pied dans un nouveau décor.

« Nous sommes accueillis sur place, et on nous emmène courir loin des sentiers battus », explique Jenny Hadfield, copropriétaire de Marathon Expeditions. Avec son conjoint, John Bingham, elle gère une agence de voyages pensée par et pour des coureurs, agence qui organise des croisières annuelles en Alaska, à Hawaï et dans les Caraïbes. « L'an dernier, à Ketchikan, notre piste passait par un pont, d'où nous avons aperçu, dans le ruisseau à nos pieds, une maman ourse avec son petit! C'était inoubliable. »

Ce n'est peut-être pas l'idée qu'on se fait d'une croisière typique, mais le secteur se réinvente, et désormais, il y en a pour tous les goûts. Coureurs, golfeurs, motocyclistes, mélomanes,

Si les croisières thématiques se portent comme un charme, c'est que l'ensemble du marché est en plein essor. Entre 2013 et 2018, le nombre total annuel de passagers a bondi de 24 % : il s'établit à 26 millions, et devrait atteindre 27,6 millions en 2020. En 2018, au grand rendez-vous annuel des professionnels du domaine, Arnold Donald, qui dirige Carnival, n'a pas hésité à parler d'une embellie qui se confirme. Au moins 30 navires ont été lancés ces deux dernières années dans le monde, et, selon M. Mast, on prévoit une moyenne d'un nouveau paquebot par mois sur 10 ans.

Selon un rapport récent de Deloitte, les croisières spécialisées et les activités sur la terre ferme sont parmi les moteurs de cette croissance. Les passagers, surtout issus des générations X (1965-1980) et Y (1981-1996), s'intéressent moins à l'opulence à bord qu'aux découvertes inoubliables qui les attendent aux escales. D'après Deloitte, les Y, qui font leurs premières croisières, se tournent vers le sur-mesure, contrairement aux cohortes

AU MOINS 30 NAVIRES ONT ÉTÉ LANCÉS CES DEUX DERNIÈRES ANNÉES, ET ON PRÉVOIT UN NOUVEAU PAQUEBOT PAR MOIS POUR LES 10 PROCHAINES ANNÉES.

amateurs de vin ou même de marchés de Noël allemands, bref, chaque activité a désormais – ou aura bientôt – une croisière thématique bien à elle. « Chacun choisit selon ses centres d'intérêt », constate John Mast, directeur principal du marketing à Expedia Centre de Croisières, qui travaille à Vancouver. « Ce n'est pas nouveau, mais le secteur arrive à maturité, alors l'offre se raffine. »

précédentes. Les exploitants parviennent à séduire ces nouveaux vacanciers par des forfaits thématiques adaptés à leurs centres d'intérêt; on est aux antipodes du tourisme de masse. Les jeunes boudent les navires géants où s'entassaient 5 000 passagers. Auparavant, pour se démarquer, on redoublait d'efforts pour offrir davantage de luxe à bord, mais



désormais, on cible les expériences vécues à bord ou sur la terre ferme.

Mme Hadfield et M. Bingham ont fondé Marathon il y a 13 ans. Entraîneurs de course à pied et organisateurs de compétitions à Chicago, ils ont voulu proposer aux sportifs de partir en vacances ensemble. « C'était nouveau à l'époque : pour les coureurs, faire une croisière? Mais petit à petit, l'idée a fait son chemin », explique Mme Hadfield.

Marathon n'a pas de navires. Elle effectue plutôt des réservations pour des groupes d'environ 100 à 200 coureurs sur des paquebots d'armateurs établis, comme Norwegian et Royal Caribbean. L'agence propose des courses de 5 et de 10 km aux escales; à Hawaï, elle organise même un demi-marathon sur les lieux du championnat Ironman de Kona (à partir de 3 000 \$ US).

« Pouvoir dire qu'on a fait ce parcours légendaire... personne n'y résiste! », ajoute Mme Hadfield.

D'autres croisières proposent un éventail d'activités. Le golf se prête bien aux déplacements en paquebot. Inutile de passer des heures sur la route ou de rester une semaine entière au même endroit; les passagers peuvent visiter plusieurs terrains de la côte. Même chose pour les amateurs de vin ou de musique. Tauck, grand voyageur nord-américain, séduit quant à lui en proposant les marchés de Noël allemands, les salles de concert au bord du Danube, et un parcours vinicole et gastronomique en France (Paris, Lyon, la Provence). Des thèmes dictés par la demande, selon le directeur des communications, Tom Armstrong. « Le secteur s'est ramifié ces dernières années. La multiplication des croisières spécialisées, qui ciblent des groupes de vacanciers précis, s'inscrit dans la tendance », explique-t-il.

Autre choix qui séduit, dans un registre différent : l'odyssée à deux roues organisée par ETA Motorcycle Cruises, voyageur spécialisé dans les îles des Caraïbes. « Les Harley sont déchargées dans chaque port, et les motards enfourchent leur monture pour voir du pays », conclut M. Mast, d'Expedia, en ajoutant qu'on est loin des Hell's Angels. « On a surtout des baby-boomers, des dentistes et des comptables. » ♦

VERS DES PRATIQUES DURABLES

Les croisiéristes sont de plus en plus nombreux à offrir d'emblée aux passagers une bouteille d'eau en inox. Le secteur met le cap sur la durabilité : atténuation de l'empreinte carbone pour l'alimentation en carburant, approvisionnement en aliments locaux, gestion responsable des déchets, la tendance s'affirme dans le secteur. Selon Deloitte, les passagers demandent des pratiques écoresponsables. Quelques exemples :



→ installation d'épurateurs de soufre sur les cheminées

→ recours à l'électricité au port (arrêt des moteurs)

→ propulsion au gaz naturel liquéfié ou hybride (électricité)

→ utilisation de lubrifiants biodégradables non toxiques

→ intégration d'outils et de protocoles de localisation pour éviter les collisions avec les mammifères marins

→ embauche d'agents de protection de l'environnement

→ élimination des récipients jetables

RACONTE-MOI UNE HISTOIRE

Quatre thèmes narratifs, atouts pour l'entreprise. **PAR BRIAN BETHUNE**

Dans *Stories That Stick*, Kindra Hall affirme que le recours aux récits constitue un outil essentiel, quoique sous-utilisé, de la trousse d'une entreprise. Propose-t-elle un argumentaire convaincant? Absolument.

Conteuse hors pair, elle en connaît aussi un rayon sur la neuroscience qui sous-tend sa thèse. L'évolution a fait de nous des êtres férus d'histoires : ce sont elles qui nous font apprendre, agir, comprendre les autres et leur faire confiance. Les histoires éveillent l'attention; quand elles suscitent une émotion authentique, elles déclencheraient même la sécrétion d'ocytocine, dite « hormone de l'amour », qui favorise l'attachement entre la mère et le nouveau-né. Selon certaines recherches, des détails précis resteraient ainsi ancrés dans la mémoire après l'effacement d'autres informations, par l'activation du circuit neuronal de l'empathie (*Human Oxytocin-Mediated Empathy – HOME*). Le processus favoriserait l'apprentissage en provoquant une sensation de plaisir à l'évocation de souvenirs agréables ou d'événements mémorables; c'est ce phénomène qui aurait valu aux sociétés non alphabétisées de perpétuer leur histoire orale pendant des siècles.

Des études montrent qu'il existe une certaine synchronisation entre les processus mentaux du narrateur et ceux des auditeurs. Ces derniers deviennent des « cocréateurs » en entrant dans le monde du récit, qu'ils assimilent inconsciemment à leur propre univers. « Les histoires nous amènent non seulement à éprouver de l'empathie, mais aussi à nous identifier aux autres », explique Mme Hall. En étayant son propos d'anecdotes attachantes, elle évoque la quête de toute entreprise : éveiller l'intérêt de clients éventuels.

Après avoir expliqué scientifiquement notre attachement à la narration, l'auteure aborde les quatre rouages d'un récit bien mené : des personnages

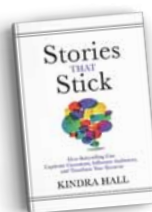
auxquels on peut s'identifier, une émotion authentique, un moment charnière et des détails convaincants. L'histoire doit aussi présenter une structure en trois actes, qui évoque « la normale » : un irritant du quotidien, qui contrarie ou attriste le personnage; un dénouement subit (le produit, le service ou le nouvel éclairage qui résout le problème); et un retour à la « nouvelle normale » (une situation plus satisfaisante qu'auparavant).

L'entreprise doit se concentrer sur quatre thèmes narratifs essentiels. D'abord, le but à atteindre, pour motiver les troupes quand les temps sont durs. Ensuite, le témoignage du client, qui repose sur des comptes rendus détaillés, essentiels en marketing (l'auteur propose des méthodes pour amener les clients à se confier). Puis arrive la valeur ajoutée, c'est-à-dire les avantages pour le client; il s'agit souvent d'un gain de

clients des facilités de paiement; le parfait exemple d'une anecdote émouvante sur le thème du vécu du fondateur. Mais la rentabilité n'était pas au rendez-vous. De nombreux vétérinaires avaient adhéré au service de financement, convivial et sans risque, mais il fallait aller plus loin : c'était à eux de convaincre leurs clients désemparés d'y recourir. Mme Cannon a donc rédigé un récit sur le thème de la valeur ajoutée, pour souligner que les vétérinaires, ayant embrassé la profession par amour des bêtes et étant attristés de devoir refuser des patients pour des raisons de rentabilité, avaient avantage à recourir à VetBilling. Tout le monde y gagnait. Résultat : la taille de l'entreprise a quadruplé.

Les romanciers de talent et les meilleurs conférenciers TED maîtrisent les principes que présente Mme Hall, mais la communication narrative en entreprise, en faveur de nos jours, n'est pas forcément bien connue des professionnels de la vente et du marketing. Seth Godin, gourou du marketing, a souligné l'intérêt des arguments de Mme Hall. Et dans son

NOUS, LES HUMAINS, SOMMES FÉRUS D'HISTOIRES : ELLES NOUS FONT APPRENDRE, AGIR ET COMPRENDRE LES AUTRES.

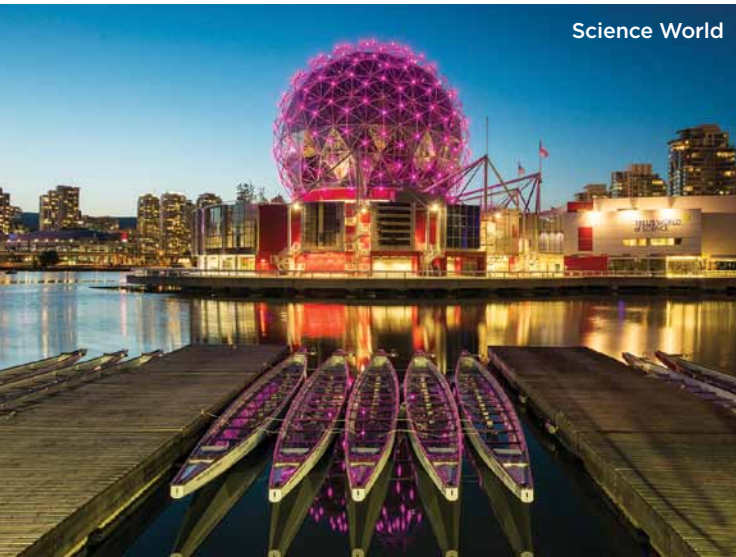


temps (ainsi, ce cadre qui, grâce à un nouveau système de tenue de comptes, a vu fondre sa charge de travail, et a pu réaliser un rêve : s'entraîner au triathlon). Enfin, le quatrième thème, présenté par l'entrepreneur ou ses successeurs : le vécu du fondateur, qui inspire confiance aux investisseurs, aux partenaires et aux employés.

Par une anecdote enchâssée dans un récit, l'auteure distingue deux thèmes, la valeur ajoutée et le vécu du fondateur. Suzanne Cannon, fraîchement divorcée et sans le sou, a failli perdre son chien adoré : il fallait dénicher tout à coup 4 000 \$ pour des soins d'urgence. C'est ce qui l'a amenée à fonder VetBilling, qui aide les vétérinaires à offrir aux

ouvrage *This is Marketing* (2018), il affirme que les relations suivies avec le client passent par la confiance, associée à l'empathie. Il admet toutefois que le marketing peut avoir son côté sombre, mais qu'il manquera alors d'efficacité, du moins à long terme. Mme Hall va plus loin : elle soutient qu'une histoire qui rapproche vraiment narrateur et auditeurs est par définition une force au service du bien.

Va-t-elle trop loin? Elle a raison d'évoquer le pouvoir des récits, du lien avec le narrateur, de leur persistance dans notre mémoire, lorsque les faits, les chiffres et la logique s'estompent. C'est une histoire qu'elle raconte brillamment. ♦



Science World

VOYAGE

PORTE DU PACIFIQUE

En février se tiendra le Forum pour les dirigeants d'OSBL 2020 (inscriptions à cpacanada.ca). Deux jours à **Vancouver**, où il sera question de politiques, de conformité et d'innovations de rupture. Qu'y faire? Qu'y voir? **PAR CHRIS JOHNS**



L'Atelier Coworking

OU TENIR UNE SÉANCE DE TRAVAIL

Espace de travail partagé et club social, au cœur de Gastown, **L'Atelier Coworking**, qui allie briques et bois franc, séduit une clientèle en tout genre. Entrepreneurs, architectes, designers, stylistes et pros du marketing s'y côtoient. On y organise toutes sortes d'activités, du pique-nique à la dégustation de thé matcha, non loin des meilleurs cafés, bars et restaurants de la ville. Comptez 35 \$ pour un bureau. Réseau Wi-Fi ultrarapide, salles de réunion dernier cri et zone de réception avec cuisine.

OU SE DÉTENDRE

On se laisse volontiers dorloter au **spa Chi de l'hôtel Shangri-La**. D'abord, une tasse de thé et un bain de pieds, dans le confort d'une chambre juste pour vous. Algues côtières récoltées à la main et extraits botaniques marins sont mis à contribution dans la gamme de soins, des rituels ayurvédiques détoxifiants aux massages aux pierres chaudes.

OU PRENDRE UN BON CAFÉ

Le **Nemesis Coffee** (302, rue Hastings Ouest), lumineux, ambiance détendue, vue sur Victory Square, offre de remarquables infusions par versement. On y propose une sélection de cafés d'exception, certains torréfiés dans la région, d'autres venus de loin. De son côté, **Pallet Coffee Roasters** (six établissements à Vancouver) se taille un franc succès. Les proprios traitent eux-mêmes avec les fournisseurs et torréfient

les grains avec le plus grand soin. Lève-tard? Soyez sans crainte, le p'tit-déj est servi à toute heure du jour – même les toasts à l'avocat.

OU S'OFFRIR UN BAIN DE CULTURE

La **Vancouver Art Gallery** est l'hôte d'une grande rétrospective consacrée à Cindy Sherman, photographe autoportraitiste; on peut aussi y visiter l'Institute of Asian Art. Le dôme géodésique du **Science World**, héritage de l'Expo 1986, semble tout aussi futuriste aujourd'hui. Outre le plus grand écran OMNIMAX du monde, ce centre abrite des galeries permanentes et immersives où l'on explore les merveilles de la nature; s'y ajoutent diverses expositions tournantes.

OU INVITER UN CLIENT À DÎNER

Deux ans après son ouverture en grande pompe, **Coquille Fine Seafood** demeure au palmarès des meilleures adresses, dans une ville bénie des dieux pour les passionnés de poisson et de fruits de mer. À midi, au bar ou sur une banquette en forme de coquillage, on y déguste un crudo de saumon coho aromatisé au citron et à la fleur de sureau. Le soir, c'est la morue poêlée avec acras de homard; dans les deux cas, on se laisse tenter par la tarte à la crème à la banane. Envie d'un verre? Rendez-vous au **Bacchus Lounge** pour siroter un martini sur de somptueux bancs en velours rouge, au coin du feu, charmé par le pianiste. Décidément, un lieu des plus raffinés.



Spa Chi de l'hôtel Shangri-La

Trois quartiers à découvrir

Coal Harbour : En périphérie du parc Stanley, au pied de tours où les appartements atteignent des prix exorbitants, ce quartier de rêve pour les cyclistes et les coureurs fait la jonction entre ville et grande nature.



Gastown : Certes, la célèbre horloge à vapeur du doyen des quartiers de Vancouver est ceinte de boutiques de souvenirs, mais on trouve aussi dans les rues pavées certains des cafés, restaurants et magasins les plus cotés de la ville. Après un expresso au **Revolver**, dirigez-vous vers des boutiques telles **Roden Gray** (vêtements branchés pour lui) ou **L'Atelier Home** (articles de maison chics et chocs).

Commercial Drive : Au centre de la métropole, un lieu excentrique et bohème. Dans un joyeux mélange cosmopolite, les visiteurs se plaisent à hésiter entre pizzerias, izakayas, bars à tapas et microbrasseries. Bouquineries, boutiques chics et caverne d'Ali Baba pour curieux sont au nombre des découvertes inattendues qu'on peut y faire.



CPA Canada

Voir demain

RÉIMAGINER LA PROFESSION.

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

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

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

LISEZ LE RAPPORT DÈS MAINTENANT : cpacanada.ca/fr/voir-demain-initiative

Une entreprise se bâtit sur le capital social et humain.



Comprendre la relation entre le succès et les facteurs autres que financiers : utile pour gérer les risques émergents, renforcer votre « légitimité sociale » et cerner les occasions à exploiter.

EN SAVOIR PLUS : www.cpacanada.ca/ACDCapitalSocialHumain



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
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.

Entreprise recherchée

Région de Waterloo : ➔

La retraite ou une réduction de votre pratique en vue?

Nouvelle pratique cherchant à acquérir des clients en comptabilité, NTR et T2. Nous recherchons également un mentor pour la révision de dossiers. Les intéressés peuvent écrire à : RegionofwaterlooCPA@gmail.com.

Un petit cabinet comptable de CPA voudrait acheter les clients d'un autre petit cabinet à Ville Saint-Laurent / West Island ou Laval. Veuillez envoyer un courriel à cpastlaurent606@gmail.com afin de discuter.

Avis sur les publicités et petites annonces

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

En cette saison de l'impôt,

FRAPPEZ LA BALLE PLUTÔT QUE POUSSER LE CRAYON.



ACCOUNTING PRACTICE SALES
LEADER MONDIAL DE LA VENTE DE CABINETS

Alan M. Liverman CA

514.819.8088 Alan@APS.net

Sonia Albert

877.606.8622 Sonia@APS.net

www.APS.net

PRODUIRE DES RÉSULTATS,
UN CABINET À LA FOIS.

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



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

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.

INSPIRATION PROFONDE

Carey Dillen, CPA, CA, 48 ans, est présidente de YYOGA, qui compte 12 studios au pays. Elle a terminé sa formation d'institutrice et a bien hâte de donner son premier cours.

PAR ADRIENNE TANNER

J'étudiais en gestion et je devais choisir une majeure. En parcourant le palmarès Fortune 500, j'ai vu que **la plupart des 100 PDG les mieux rémunérés étaient CA.** J'étais douée en maths et en finance, alors je me suis dit : pourquoi pas moi?

Mon père, qui avait quitté l'école après la huitième année, avait une entreprise de construction. Et ma mère, qui tenait les livres, avait son diplôme d'études secondaires. **Personne ne s'attendait à ce que je fasse de longues études.**

Je suis devenue directrice principale dans l'un des quatre grands cabinets, où l'on m'a proposé de devenir associée. **Une femme associée en vérification, ça n'existait pas alors.** Mais je voyais bien que les associés devaient se consacrer corps et âme au travail, quitte à interrompre leurs vacances au besoin. Ce n'était pas pour moi.

En 2005, on m'a offert le **poste de vice-présidente des finances du Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver.** Partis de zéro, cinq ans plus tard, nous gérons un milliard de dollars, pour, ensuite, tout démanteler. Quelle expérience!

Après les Jeux, j'ai cogné à la porte de tous les grands recruteurs, sans succès. Je courais, je suivais des cours à YYOGA et je siégeais au conseil de quatre organisations. **J'étais convaincue que quelque chose allait se présenter,** et en 2013, j'ai commencé à travailler pour YYOGA.

Je fais du yoga depuis 20 ans. C'est une façon d'apaiser l'agitation intérieure et d'apprendre à mieux se connaître.

Mon conjoint préfère les activités à l'extérieur, mais **il va au yoga une fois par an pour me faire plaisir.**





Rotman School of Management
UNIVERSITY OF TORONTO

R

Leadership de cadre : développement personnel

**Offrez-vous un nouveau
départ grâce à une
approche transformatrice
du leadership.**

Rotman
La transformation s'amorce ici.

Des questions? Contactez-nous.

416-978-8815

advisor@rotman.utoronto.ca

rotmanexecutive.com

Comment pouvons-nous rendre TaxCycle une proposition sans risque?



Si vous n'êtes pas satisfait du logiciel, nous vous remettrons un remboursement complet.

Plus 100 \$.

TaxCycle

L'évolution du logiciel d'impôt.

Eh oui... si vous n'êtes pas pleinement satisfait avec TaxCycle, non seulement allons-nous vous rembourser votre argent, mais nous vous remettrons 100 \$ de plus.*

Alors, allez-y, téléchargez votre version d'essai à www.taxcycle.com/cpa-fr et mettez-nous à l'épreuve. Vous n'avez rien à perdre, mais tout à gagner.

www.taxcycle.com/cpa-fr

1-833-277-4055

*Recherche menée par Tailfeather Inc. en juillet/août 2019.
†Pour être admissible à recevoir une carte-cadeau Amazon de 100 \$ en plus d'un remboursement complet, vous devez avoir un numéro de la TED valide de l'ARC, vous ne devez jamais avoir acheté TaxCycle par le passé et vous devez avoir suivi une séance d'orientation en ligne gratuite d'une heure ou participé à un séminaire de formation d'une journée à l'automne 2019. Voir tous les détails à taxcycle.com/garantie