

PIVOT



CPA
CANADA

Lauréat
**MEILLEUR
MAGAZINE**
aux Prix du
magazine
canadien : B2B
2021

MAI-JUIN 2022

LE MAÎTRE DE PISTE

**Stéphane Lefebvre, CPA,
remet le Cirque du Soleil
sous les projecteurs.**



**BLACKBERRY :
LE RETOUR**



**LES DÉFIS DE LA RELÈVE
ENTREPRENEURIALE**



**L'INFONUAGIQUE :
LÀ POUR RESTER**

PIVOT

VOTRE ANNONCE DANS LE MAGAZINE DES CPA



COMMUNIQUEZ AVEC LES DÉCIDEURS ET DIRIGEANTS

PIVOT dresse le portrait de personnalités et d'entreprises qui se démarquent, et présente des stratégies qui inspirent les leaders d'ici.

Publication phare de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), PIVOT paraît en format papier et en ligne six fois par année, en français et en anglais.

PIVOT, EN BREF



260 000
exemplaires
par numéro



PAPIER + NUMÉRIQUE
180 000 abonnés au
format papier et 80 000
au format électronique



TOUTES LES PROVINCES
et territoires sont représentés
parmi le lectorat : possibilités
de ciblage national et régional



91,5 %
des exemplaires
papier sont postés
au domicile des CPA

Présentez vos services, attirez des clients, faites briller votre entreprise et recrutez des candidats d'élite

Multipliez les formats d'annonce, pour la version **papier**

Version papier qui rayonne auprès d'un vaste lectorat; **en ligne** au cpacanada.ca/actualites

À vous la parole : annonces pleine page ou double page pour vos **contenus personnalisés**

Possibilité de **commandite d'activités** organisées pour les CPA

Communication de proximité avec les CPA au moyen d'**infolettres**

Encarts et excarts personnalisés, sur demande

Un auditoire à l'aise, instruit, actif dans divers domaines en dehors du travail

Revenu personnel élevé

Lectorat de rang supérieur - En PME comme en grande entreprise, des lecteurs influents

Forte dominance dans plusieurs catégories de produit

Lectorat équilibré - Hommes : **55 %** / Femmes : **45 %**

Un magazine primé, des journalistes acclamés

PIVOT a remporté 3 médailles d'or et 6 médailles d'argent au concours Prix du magazine canadien : B2B, édition 2020.

Choisi meilleur magazine en 2019

Nos journalistes ont signé des articles dans le *New York Times*, le *Globe and Mail*, le *National Post* et le *Wall Street Journal*

Pour toute demande de renseignements, contactez **Ian McPherson** à ian.mcpherson@stjoseph.com

CONTENU WEB EXCLUSIF

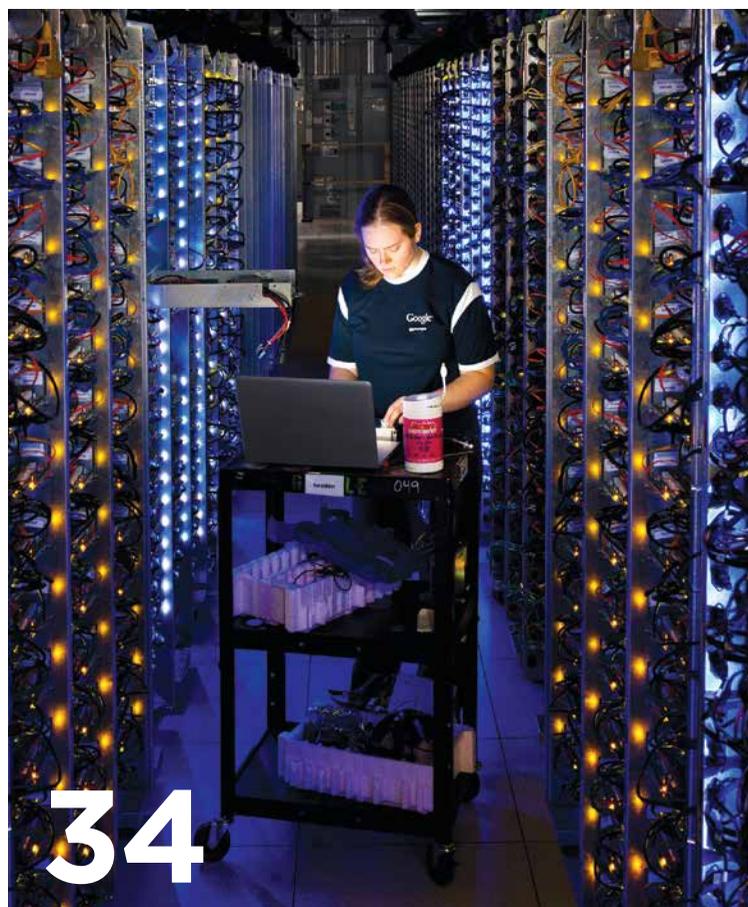
CPACANADA.CA/ACTUALITES

- Télétravail hors frontières et imposition : infos pratiques



- Les CPA, gardiens des données

- Entretien avec l'économiste en chef de CPA Canada



34

ARTICLES DE FOND

20 | Place au spectacle

En devenant le nouveau président et chef de la direction du Cirque du Soleil, Stéphane Lefebvre, CPA, réalise un rêve.

PAR LIZA AGRBA

28 | Une succession bien délicate

Des familles qui se déchirent et des séries télé dramatiques ont mis en lumière un sujet souvent épineux : la planification de la relève.

PAR JOHN LORINC

34 | Adopter ou non l'infonuagique

L'infonuagique transforme la façon de travailler au Canada et accélère la transformation numérique partout dans le monde.

PAR DUNCAN STEWART ET DAVE ZARUM

42 | Rebond

Autrefois fabricante d'appareils mobiles emblématiques, BlackBerry revient en force dans un domaine complètement différent.

PAR BRYAN BORZYKOWSKI



EN UNE
PHOTO
LM CHABOT

4 | Mot de l'éditrice**EN PRIMEUR****6 | Courrier des lecteurs****8 | Une CPA qui fait mouche****12 | En route vers l'espace****14 | Des entreprises de plus en plus engagées****14 | Le métavers décrypté****15 | Coup de pouce parental****16 | Savoir gérer les risques****17 | Florilège de fraudes****18 | Décollage en vue****EN PRIME****49 | La ferme de demain****51 | Réinventer le milieu de travail****52 | Le saké trouve ses aficionados****54 | Suggestions de balado, film et livre****57 | Lecture : apprendre à voir les choses différemment****58 | Un CPA en mode végété(burgers)****EXPRIMEZ-VOUS**

Faites-nous parvenir vos commentaires à pivot.lettres@cpacanada.ca. Si votre lettre est retenue, elle pourrait être éditée pour des raisons de clarté ou de longueur.

UNE ATTENTION CONSTANTE

Pivot, publication-phare dans un monde des affaires en pleine mutation. PAR HEATHER D. WHYTE



Quatre ans déjà que *Pivot* a été lancé. Audacieux, convaincant, ludique à ses heures, le magazine propose des réflexions sur nombre d'enjeux clés, dans une optique CPA.

Que de changements en quatre ans! Je pense aux retombées économiques de la pandémie, mais aussi à d'autres thèmes prioritaires, comme les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ainsi que la présentation d'information qui en fait état. S'y ajoutent la lutte contre le blanchiment d'argent, qui mobilise les pays, et les débats autour des technologies, de la gouvernance des données et de la protection des renseignements personnels. N'oublions pas le contexte géopolitique, en mouvance.

Cependant, notre mandat demeure : jeter un regard éclairé sur les enjeux de l'heure, afin de présenter les acteurs, organisations et idées qui

façonneront l'avenir des affaires, ici comme ailleurs. Nous entendons renseigner les CPA et les autres parties prenantes sur les tendances à retenir pour les aider à rester en tête, qu'ils travaillent en entreprise, en cabinet, dans les OSBL ou le secteur public, entre autres. Inéluctablement, le milieu des affaires évolue et reconnaît davantage l'épanouissement économique et sociétal comme condition sine qua non de la résilience à long terme.

D'ailleurs, soulignons que 55 organisations canadiennes se sont ralliées pour financer et appuyer la candidature du Canada comme pays hôte du Conseil des normes internationales d'information sur la durabilité (ISSB). Le choix de Montréal pour accueillir le centre régional du conseil des normes internationales d'information sur la durabilité témoigne de la confiance qu'inspire notre pays.

D'autres problématiques surgissent, et les CPA doivent y prêter attention, car elles transformeront la nature même des affaires. Ces perturbations, alimentées par les percées technologiques, débouchent déjà sur de nouveaux modèles de création de valeur.

Les CPA, au fait des avantages et particularités de l'infonuagique, sont appelés à orienter leurs clients dans une logique d'éthique et de pragmatisme, au fil des mutations numériques. Les grandes organisations, souvent plus outillées, s'adapteront probablement mieux que les PME. Les CPA, eux, avanceront résolument vers l'avenir et, surtout, prépareront leurs clients au monde de demain, qui passe par la comptabilité dans le nuage, alors que maintes entreprises s'en tiennent encore au papier.

S'attaquer aux changements difficiles

Pivot ne se dérobe pas face à certains enjeux polarisants, qui débordent le cadre de la finance, mais qui modèlent assurément l'avenir de la profession. Ces questions, nous les avons abordées de front, en expliquant pourquoi les CPA ne peuvent en faire fi.

Je songe à nos analyses sur l'adhésion à la diversité (novembre 2019), la santé mentale au travail (mars 2020), le déficit de confiance et la lutte contre le blanchiment d'argent en 2020 et en 2021, et sur les changements climatiques, thème marquant en 2021. Notre entrevue avec Mark Carney portait sur l'appui au développement durable et la nécessité d'une réflexion critique pour favoriser une transition inclusive et structurée vers la carboneutralité, dans tous les secteurs.

Prendre appui sur du solide

La profession se tourne vers demain, car les CPA font partie intégrante de l'avenir. Changements climatiques, gouvernance des données, réforme dans le secteur de la santé et changements sociétaux, voilà des domaines prioritaires, qui s'ajoutent aux sphères de la normalisation, de l'audit, de l'information financière et de la fiscalité, indissociables de la croissance économique. C'est pourquoi le perfectionnement professionnel demeure essentiel. Raison pour laquelle la profession a récemment lancé une nouvelle *Grille de compétences*, assise de l'agrément.

Le magazine élargit par ailleurs sa portée avec le lancement de l'infolettre *Pivot*, complément mensuel en ligne de la version imprimée, où figurent des perspectives sur des questions qui vous interpellent.

Depuis 2018, *Pivot* a remporté de nombreux prix, qui soulignent la force de son contenu. Oui, nous en sommes fiers, et nous sommes confortés dans notre opinion par les témoignages de CPA et d'autres observateurs, pour qui *Pivot* est un incontournable. C'est ce qui nous incite à poursuivre nos efforts pour vous offrir des réflexions étoffées et éloquentes, en prise directe sur les tendances de l'heure, appréciées par tous nos lecteurs, CPA ou non, dans le milieu des affaires et au-delà. Toute l'équipe y veille : *Pivot* fait figure de référence et de ressource pour esquisser un avenir commun.

Je vous remercie de votre confiance. ♦

PIVOT

VOLUME 5 | NUMÉRO 3

LAURÉAT
6 médailles d'or,
dont le prix du meilleur
magazine, et 2 médailles
d'argent aux Prix du
magazine canadien :
B2B 2021

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION,
VERSION ANGLAISE**
Paul Ferriss

RÉDACTEUR PRINCIPAL
Dave Zarum

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

DIRECTEUR ARTISTIQUE
Adam Cholewa

**DIRECTEUR DE LA
PHOTOGRAPHIE**
Daniel Neuhaus

ÉDITRICE DÉLÉGUÉE
Melanie Morassutti

ÉDITRICE, VERSION NUMÉRIQUE
Beverly Ann D'Cruz

**DIRECTEUR ARTISTIQUE
ADJOINT** Dan Parsons

ADJOINTES À LA RÉDACTION
Anya Levykh, Asmahan Garrib

RÉVISEURE Jen Cutts

CORRECTRICE D'ÉPREUVES
Marie-Annick Thabaud

COLLABORATEURS
Liza Agrba, Ali Amad, Gord Beal,
Brian Bethune, Bryan Borzykowski,
Steve Brearton, LM Chabot,
Rob Csernyik, Chris Johns,
Emily Latimer, John Lorinc,
Kagan McLeod, Maria Palombini,
Alana Paterson, Kayla Rocca,
Claire Sibonney, Duncan Stewart,
Doretta Thompson

ÉDITRICE
Heather Whyte, MBA, APR, CDMP
ÉDITEUR DÉLÉGUÉ Tobin Lambie

**DIRECTEUR DE PROJETS,
CONTENU** Douglas Dunlop

DIRECTRICE DES VENTES
Nicole Mullin

**REPRÉSENTANT,
VENTES PUBLICITAIRES**
Ian McPherson

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

**DIRECTRICE, SERVICES
LINGUISTIQUES** Jane Finlayson

**CONSEIL CONSULTATIF
SUR LA RÉDACTION**

PRÉSIDENT :

John Redding, CPA, CMA

MEMBRES :

Maury K. Donen, CPA, CMA
Debra J. Feltham, FCPA, FCGA
Caroline Garon, CPA, CGA, CAFM
Jason R. Kwiatkowski, CPA, CA,
CBV, ASA, CEPA
Ashley Lowe, CPA, CA



St. Joseph Communications contribue à la plantation
d'un arbre via GrandTrees pour chaque tonne de papier
utilisée pour le contenu de Pivot.

Pivot est publié six fois par an par Comptables professionnels agréés
du Canada en collaboration avec St. Joseph Communications.
Les opinions exprimées par les auteurs, les rédacteurs et dans les publicités
n'engagent pas la responsabilité de CPA Canada. Copyright 2022.

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 : B3173 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.

STRATEGIC CONTENT LABS

DIRECTEUR GÉNÉRAL James McNab

**VICE-PRÉSIDENTE PRINCIPALE,
CRÉATION ET CONTENU**
Maryam Sanati

**VICE-PRÉSIDENT PRINCIPAL,
INNOVATION DE PRODUITS**
Duncan Clark

VICE-PRÉSIDENT, RECHERCHE
Clarence Poirier

DIRECTION, MARKETING
Lenny Hadley, Janet Palmer

DIRECTRICE, PRODUCTION
Maria Mendes

CHEF, PRODUCTION Jocelynn Tran

UNE DIVISION DE ST. JOSEPH COMMUNICATIONS
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION
Tony Gagliano

Lancement de QuickBooks en ligne Avancé, la nouvelle suite d'outils améliorés pour soutenir la croissance de vos clients

QuickBooks en ligne Avancé est l'offre la plus récente et la plus robuste de QuickBooks basée sur le nuage. Elle est conçue pour aider à gérer des besoins financiers et comptables plus complexes et offrir une solution de rechange aux offres actuelles de milieu de gamme à prix élevé.

QuickBooks en ligne Avancé est un système de gestion d'entreprise complet qui permet à vos entreprises clientes complexes en pleine expansion de bénéficier d'outils de productivité améliorés et étendus, ainsi que d'aperçus plus détaillés. Il peut vous aider à simplifier les tâches financières fastidieuses et à mieux servir les clients à forte valeur ajoutée en améliorant les services de conseil, en accomplissant les tâches plus rapidement et en assurant la croissance des clients en toute sécurité.

Voici quelques fonctions clés du nouveau QuickBooks en ligne Avancé :

Assignez des rôles personnalisés

Grâce aux rôles personnalisés améliorés, vous pouvez facilement déléguer davantage de tâches à votre équipe tout en gérant l'accès aux données sensibles, ce qui vous laisse plus de temps pour vous concentrer sur la situation globale. La création d'un accès utilisateur par types d'opérations (par exemple les ventes et les dépenses) et par capacités spécifiques (par exemple les opérations bancaires, les stocks, la paie, les rapports et la gestion des comptes) peut stimuler la productivité afin d'alimenter la croissance.

Créez des aperçus personnalisés

Grâce aux champs personnalisés améliorés, créez des rapports plus détaillés avec des menus déroulants, un sélecteur de dates et plusieurs types de champs, jusqu'à concurrence de 12 champs par formulaire. Il est également possible de rechercher, trier et filtrer les données nécessaires plus rapidement.

Restaurez et sauvegardez vos données automatiquement

Restaurez et sauvegardez facilement vos données en configurant des sauvegardes automatiques et continues. Vous pouvez restaurer les données à une date et à une heure précises et faire le suivi des changements à l'aide de journaux d'historique. De plus, les clients peuvent annuler les modifications apportées aux fournisseurs, aux clients, aux paramètres, etc.

Pour en savoir plus sur QuickBooks en ligne Avancé, visitez le site
quickbooks.intuit.com/fr-ca/comptables/qbe-avance/





Cryptosceptique

J'ai trouvé fort troublant l'article « Lieu sûr pour les cryptos » (Janvier-Février 2022).

La cryptomonnaie présente un risque inégalé pour nos systèmes financiers et bancaires, notre sécurité financière et notre économie.

Acquérir des jetons qui ne représentent que quelques octets sur un disque dur, voilà un geste qui va au-delà de la bêtise. La cryptomonnaie n'offre aucune protection. Le gouvernement fédéral a laissé proliférer cette supercherie, et les revendeurs de cryptomonnaies sont partout.

Pire, certains des défenseurs de la cryptomonnaie demandent à l'État de réglementer quelque chose d'impossible à réglementer.

Et ce n'est pas tout : même nos banques envisagent d'établir leur cryptomonnaie. Les cryptomonnaies offrent aux groupes criminels et aux malfaiteurs un excellent moyen de blanchir de l'argent, de le faire sortir du pays et de le soustraire au fisc.

—Tom Gowan, CPA, CGA

Imposer à bon escient

Après avoir lu l'article « Une batterie de taxes » (Janvier-Février 2022), je m'interroge. Au lieu d'alourdir le fardeau fiscal des propriétaires de véhicules électriques (dont je fais partie), pourquoi ne pas dépoussiérer le régime fiscal? Les échappatoires,

tactiques d'évasion, paradis fiscaux ne manquent pas. Relever l'impôt des sociétés et l'impôt des particuliers à revenu élevé, établir un impôt sur la fortune et resserrer le suivi des comptes à l'étranger compenserait amplement la perte de recettes fiscales sur l'essence. Je paie des impôts fonciers pour l'entretien de nos routes et je pourrai participer au financement d'infrastructures complémentaires, mais le système évoqué dans l'article risque d'alourdir la bureaucratie, ce que je trouve superflu.

—Pam Munroe, CPA, CMA
Courtenay (C.-B.)

La valeur de l'argent

Encore un article sur la cryptomonnaie (« Lieu sûr pour les cryptos », Janvier-Février 2022) qui explique comment la rendre plus sûre et en répandre l'usage. Hélas, on passe sous silence sa vraie nature, et ce qui la rend si volatile, et si recherchée.

Une monnaie n'est utile que si sa valeur d'échange reste constante. Lorsqu'elle perd sa valeur d'échange, on voit surgir l'inflation.

Comme instrument d'échange, la cryptomonnaie n'est pas forcément utile, car elle fluctue grandement, peut-être plus que toute autre devise. Quel est donc son attrait?

Il tient au fait qu'elle est apatride. Elle permet aux oligarques et aux criminels de sévir en toute impunité.

S'ils se contentaient de négocier en cryptomonnaie, le système tournerait à vide. Mais ils arrivent à créer un vaste réseau mondial où une foule d'utilisateurs honnêtes sont amenés à croire qu'ils manient un nouvel instrument miracle. Alors, les volumes échangés augmentent au point que les criminels peuvent occulter leurs mouvements de fonds, intégrés à un bassin d'opérations beaucoup plus profond, pour transformer aisément leurs gains illicites en dollars respectables.

Comme on le voit dans la série *Ozark* (Netflix), le blanchiment des produits de la criminalité ne va pas sans difficulté. Il faut souvent injecter les fonds dans une activité où l'on opère au comptant afin de les blanchir.

La cryptomonnaie permet aux criminels de disséminer les fonds illicites dans le monde entier, de garder en crypto le nécessaire pour financer leurs activités criminelles, et de convertir en monnaie légitime juste assez de fonds pour financer leur consommation personnelle.

Rien de tout cela n'arriverait si les utilisateurs honnêtes ne négociaient pas en cryptomonnaie, ce qui permet aux malfaiteurs de camoufler leurs opérations.

—John Heinrichs, CPA, CA
Edmonton

Des valeurs douteuses

Que dire de Mark Carney? (« Concilier valeur et valeurs », Novembre-Décembre 2021)

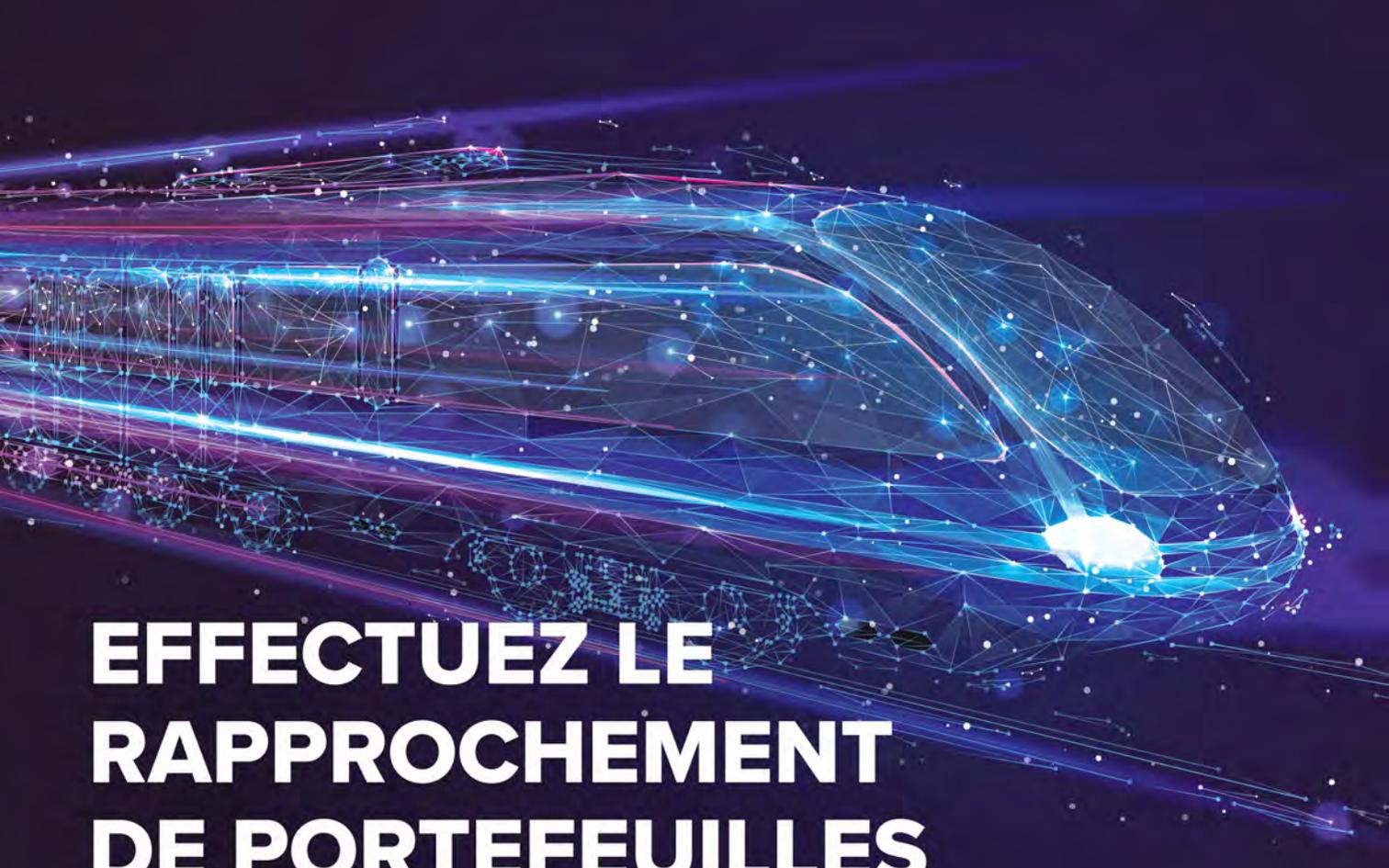
Il a participé à la démolition des fiducies de revenu au pays, d'où une sortie de capitaux sans précédent. Du jour au lendemain, on s'est méfié du Canada.

Ses tactiques alarmistes devant les changements climatiques entraînent la destruction du secteur pétrogazier, un trésor national, d'où un autre exode de capitaux vers l'étranger.

Jusqu'où ira-t-il?

Cet homme est un ouragan. Je m'étonne que *Pivot* lui offre une tribune.

—Allen Emes, CPA, CA



EFFECTUEZ LE RAPPROCHEMENT DE PORTEFEUILLES EN QUELQUES MINUTES

La solution automatisée d'Artiffex pour le rapprochement de placements aide les cabinets comptables et les bureaux de gestion de patrimoine à prospérer au sein d'un contexte de plus en plus concurrentiel.

Fièrement québécoise et détentrice de la certification SOC 2 Type 1, Artiffex est une plateforme infonuagique compatible avec toute institution financière qui s'intègre facilement dans votre flux de travail existant.

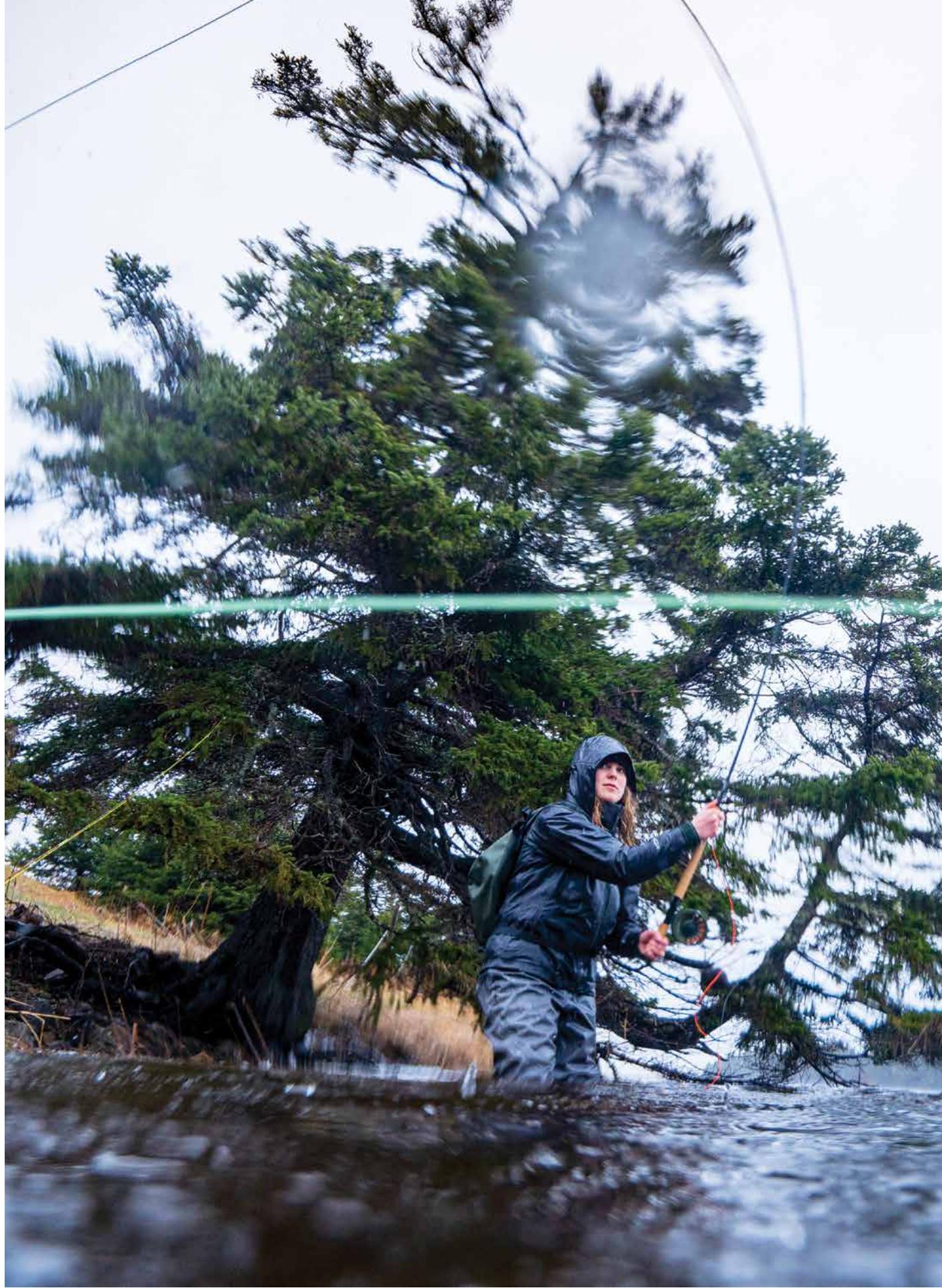
Nous offrons des services flexibles d'abonnement et d'externalisation qui réduisent les coûts de manière importante et permettent d'économiser du temps.

Rapide. Précis. Sécuritaire.

Augmentation de votre efficacité pouvant atteindre 80%

Tarifs spéciaux pour les lecteurs de Pivot







Gioia Usher

MISSION

PARTIE DE PÊCHE

Gioia Usher, CPA, qui veille sur les finances de la communauté We'koqma'q, invite les femmes à enfiler leurs bottes-pantalons pour goûter les plaisirs de la pêche au lancer. **PAR EMILY LATIMER**

En pleine saison de pêche, vous la trouverez immergée jusqu'à la taille dans la rivière Margaree de l'île du Cap-Breton, à jouer du poignet et à relancer sa canne à mouche, dans l'espoir d'attraper un superbe saumon. Originaire de l'Isle Madame, en Nouvelle-Écosse, Gioia Usher raconte que, toute petite, elle sillonnait déjà les côtes en compagnie de son père. Aujourd'hui parmi les rares femmes à exercer le métier de guide de pêche, la CPA de 29 ans invite les femmes à chausser les cuissardes, dans un univers qui reste l'apanage des hommes. D'ailleurs, l'été dernier, cette passionnée a organisé des séjours de pêche à la mouche réservés aux femmes, pour les initier à ce sport et dissiper les préjugés. De quoi offrir aux novices un encadrement qui les met à l'aise.

Son site Metal + Mayflies affiche ses deux passe-temps favoris, la pêche à la mouche et la joaillerie, artisanat qu'elle a appris toute seule. Hors saison, inspirée par la faune et la flore, elle crée dans son studio bagues et pendentifs en argent ornés de turquoise, aux contours qui rappellent les côtes de son île. « J'adore le côté créatif et méditatif de la pêche comme de la joaillerie, qui me ressourcent en profondeur », explique Gioia Usher, qui a entamé sa carrière chez EY à Halifax. Tandis que ses camarades s'installaient dans des métropoles, elle a choisi de retourner dans sa petite ville natale comme chef de mission chez Grant Thornton, en 2017.



Et ce n'est pas tout. Gioia Usher est chef des finances de la Première Nation We'koqma'q. Dans cette communauté micmaque de l'île du Cap-Breton, aussi appelée Unama'ki, elle trouve son bonheur à mettre en œuvre un plan stratégique qui privilégie la qualité de vie de tous, en étroite collaboration avec le Conseil et la cheffe Annie Bernard-Daisley. « C'est un travail où je m'épanouis. » Et, loin de la trépidation urbaine, elle s'adonne à son activité de prédilection dans ses moments de loisir, en compagnie d'autres mordus de la pêche.

Vous montrez le chemin à des clientes qui débutent. Expliquez-nous.

Je suis la seule femme guide de pêche sur l'île, et on l'a su. Il faut comprendre que, dans le créneau de la pêche à la mouche, la clientèle se féminise à vive allure. Les femmes viennent à moi, convaincues qu'elles pourront apprendre librement, poser toutes leurs questions, sans crainte ni hésitation, et se jeter à l'eau, si j'ose dire. Quand on débute, on cherche à se rapprocher de celles avec qui on partage des affinités.

Dans le milieu, les femmes sont loin d'être nombreuses, mais les choses commencent à changer, petit



à petit, et la pêche m'a permis de me faire de bonnes amies. Maintenant, nous allons pêcher ensemble, en toute simplicité, mais une certaine gêne nous habitait auparavant. Alors, on s'épaule, on se serre les coudes, ce qui vient raffermir la confiance.

Avez-vous noué des liens avec vos clientes?

Je garde contact avec chacune d'elles, et on m'appelle à propos de tout et de rien : « J'ai fait une belle prise aujourd'hui! » Ou bien : « J'ai une nouvelle canne à pêche, quelle soie me recommandes-tu? » Oui, elles peuvent toujours consulter leur guide. On se rencontre pour une journée, mais la relation continue par la suite.

Pourquoi êtes-vous devenue CPA?

Quels atouts vous apporte le titre?

C'est mon parrain et ma marraine qui m'ont encouragée. Ils pensaient que le titre professionnel et les compétences acquises me permettraient de

225 \$

Tarif pour une excursion guidée de pêche à la mouche dans la rivière Margaree

Expédition de pêche à la mouche en 2021 dans la rivière Margaree de l'île du Cap-Breton



trouver ma place dans tous les types d'organisation, et pas forcément en comptabilité. C'est plutôt l'analyse stratégique et la mobilisation pour réaliser des projets porteurs qui m'occupent, et non pas uniquement un travail théorique, axé sur les chiffres. Je suis dans mon élément, et c'est exactement ce que je désirais.

Racontez-nous la journée d'une directrice des finances, qui endosse toutes sortes de responsabilités.

Dans la matinée, je lis mes courriels, j'examine les derniers chiffres, je me consacre à des réflexions indépendantes sur les dossiers de l'heure. Mes compétences de CPA m'aident à affiner l'analyse et à orienter mes décisions. Le reste de la journée se passe en rencontres. Je pense aux réunions périodiques avec la cheffe de bande et le Conseil, aux entretiens avec des partenaires pour lancer des projets, et aux rencontres entre nous, pour faire le point sur un sujet donné.

C'est un privilège de mettre mon savoir-faire au service de ma communauté. Confiance, écoute et apprentissage sont les maîtres mots dans mes échanges avec les membres de notre groupe, qui nourrissent un dynamisme remarquable. L'assise de la culture micmaque, c'est l'entraide. On fait équipe, on se donne un coup de main pour concrétiser les objectifs partagés. Chacun assume ses responsabilités en toute solidarité et apporte son bagage de compétences. J'ai une grande estime pour notre cheffe, première femme choisie



CONFIANCE, ÉCOUTE ET APPRENTISSAGE SONT LES MAÎTRES MOTS DES ÉCHANGES AVEC LA COMMUNAUTÉ WE'KOQMA'Q.

pour endosser de telles fonctions dans la communauté. Annie Bernard-Daisley fait figure de modèle pour les femmes amenées à tenir le gouvernail.

Quel chemin vous a menée à la joaillerie?

J'ai toujours aimé travailler de mes mains. J'ai pris exemple sur mon père, qui sculptait le bois et qui travaillait des morceaux de métal. Au bout d'un moment, j'ai progressé et j'en suis arrivée, étape

par étape, à la joaillerie. Je n'avais pas vraiment envie de fabriquer une hache, mais plutôt de créer des bijoux à porter.

La pêche m'occupe d'avril à octobre, mais j'ai tout le loisir de réaliser mes créations en hiver. Faire des bijoux, c'est un joli passe-temps pour me détendre, méditer et oublier les soucis d'une semaine chargée.

Et la conciliation travail-famille, difficile à gérer?

Elle me donne parfois du fil à retordre. Quand je pars en excursion avec mes clientes, c'est après le travail, en fin de semaine et durant mes vacances, et c'est vrai qu'on peut se laisser déborder. Il m'arrive

même de songer à abandonner la joaillerie, mais je me ravise. J'y trouve tellement de plaisir que c'est exclu. C'est une question d'équilibre.

Je savais que ma vie changerait radicalement si je revenais au Cap-Breton. Mais, en ville, les semaines de 60 heures ont fini par m'épuiser. J'ai alors pensé qu'un retour à la nature me permettrait de renouer avec mes racines, de faire ce que je rêvais de faire. Certains m'envient, ils se disent : « J'aimerais pouvoir m'adonner à mes passe-temps. » Cela dit, j'adore mon métier et je travaille fort, le soir et le week-end s'il le faut. Mais sinon, j'essaie de décrocher. De sorte que le lundi, je suis fraîche et dispose pour reprendre le collier. ♦

L'ODYSSÉE DE L'ESPACE

Le tourisme spatial a pris son envol en 2021. Virgin Galactic et Blue Origin ont toutes deux réussi des vols suborbitaux, et les milliardaires Jeff Bezos (Blue Origin), Elon Musk (SpaceX) et Richard Branson (Virgin Galactic, qui prévoit d'offrir des centaines de vols par année) ambitionnent de transporter des passagers à 100 km d'altitude. Plus de 600 personnes – dont quelques célébrités canadiennes – ont déjà vécu l'expérience, et ce nombre est appelé à prendre des proportions stratosphériques. **PAR STEVE BREARTON**



NOMBRE D'ASTRONAUTES PAR DÉCENNIE

1960

70

1970

79

1980

227

1990

447

2000

293

2010

156

2020

19



NOMBRE DE VOYAGEURS DE L'ESPACE

Hommes
506

Femmes
64

PAYS COMPTANT LE PLUS D'ASTRONAUTES



347
États-Unis



67
Union soviétique



57
Russie



11
Japon



11
Chine



10
Canada



◀ Le premier être vivant à voler dans l'espace? **Laïka**, une chienne errante trouvée dans les rues de Moscou, à bord de Spoutnik-2, un satellite soviétique envoyé en orbite le 3 novembre 1957.

UN TRIO D'ICI DANS L'ESPACE

Roberta Bondar (1992)

Originaire de Sault Ste. Marie, elle sera la première Canadienne et la première neurologue à voyager dans l'espace. « Quand les moteurs ont démarré, je me suis dit que si je ne revenais jamais, on nommerait un parc en mon honneur », raconte-t-elle.



Chris Hadfield (1995/2001/2012)

En 2012, depuis la Station spatiale internationale, commandant à la NASA, il reprend le succès de David Bowie, *Space Oddity*, une prestation soulignée par l'artiste et vue 50 millions de fois sur YouTube.



William Shatner (2021)

L'acteur de 90 ans, qui a joué le capitaine Kirk dans la première série télé *Star Trek*, s'est joint à Bezos à bord de la fusée de Blue Origin.



PHOTOS GETTY

DES ÉCONOMIES PRINTANIÈRES, POUR LE TRAVAIL COMME POUR LA VIE DE TOUS LES JOURS



Nous voilà dans une nouvelle réalité, tant pour ce qui est de la vie quotidienne et du travail qu'en ce qui concerne l'économie. Pour vous aider, CPA Canada vous fait profiter d'aubaines qui tombent à point : bilan de santé, matériel informatique, logiciel financier, service de messagerie, traitement de la paie, financement de voitures et plus encore.

OFFRE EXCLUSIVE!



Surveillez de près votre santé en profitant de rabais exclusifs sur les services de bilan de santé préventif et de soins de santé à l'année.

TARIF D'ADHÉSION PRÉFÉRENTIEL!



Seule association qui se concentre uniquement sur l'essor des cabinets comptables, l'Association for Accounting Marketing (AAM) offre aux membres de CPA Canada un tarif d'adhésion préférentiel.

ÉCONOMISEZ JUSQU'À 50 %!



Profitez d'économies pouvant aller jusqu'à 50 % sur des articles primés : ThinkPad, convertibles Yoga, ordinateurs portables de jeux (Legion), ordinateurs de bureau, tablettes, accessoires et plus encore.

ÉCONOMISEZ 55 %!



Profitez d'une réduction exclusive de 55 % sur les envois au Canada (à l'exclusion du service Purolator Express^{MD} Midi).

ÉCONOMISEZ 70 %!



Bénéficiez d'un rabais de 70 % sur tout abonnement à QuickBooks en ligne pendant trois mois.

JUSQU'À 1 746 \$ DE RABAIS!



Les membres de CPA Canada bénéficient de prix exclusifs sur les véhicules neufs de Hyundai : jusqu'à 1 746 \$ de rabais, plus nos offres promotionnelles exceptionnelles.

RABAIS SPÉCIAUX!



ADP Canada offre aux membres de CPA Canada trois mois de traitement de la paie gratuits pour ses solutions de paie et de ressources humaines.

ÉCONOMISEZ 25 %!



Offre exclusive de Dext : profitez d'un rabais de 25 % sur les 6 premiers mois d'un abonnement annuel, de 60 jours d'accueil et d'intégration gratuits et d'un service d'assistance bilingue de premier ordre.

PREMIÈRE ANNÉE GRATUITE!



Abonnez-vous sans frais à VeriFyle Pro (tarif courant : 144 \$/an) et obtenez 100 Go pour le stockage et le partage ultrasécurisés de vos messages et documents, et un nombre illimité de signatures numériques.

HORIZON PROCHE

ENTREPRISE CITOYENNE

Au-delà de la quête des bénéfices, l'entreprise repense sa mission, et les CPA joueront un rôle clé dans le virage qui s'amorce.



GORD BEAL

Étonnant mais vrai, l'entreprise n'a pas toujours été centrée sur les profits.

Certaines des premières sociétés par actions, établies au XVII^e siècle, se caractérisaient par leur vocation sociale, au-delà d'une visée marchande. On pense, par exemple, à

la construction d'un hospice. L'établissement d'une structure visait à limiter la responsabilité des actionnaires et à protéger l'entreprise contre les créanciers. Si de telles entités réalisaient des bénéfices, ce n'était pas leur seule raison d'être.

C'est au fil du temps que la quête d'une expansion soutenue, assise de la marge bénéficiaire et du rendement attendu par les actionnaires, allait devenir le but essentiel à poursuivre. Ce recadrage a amené les sociétés par actions à s'engager dans une voie résolument différente.

Toutefois, le vent a tourné, et on observe un retour en force de l'entreprise citoyenne. Si bien que, dans la mouvance d'une tendance appelée à se confirmer, les CPA joueront un rôle déterminant.

L'émergence des marchés financiers où se négocient des valeurs a probablement été le principal moteur de la quête du profit. Sous l'effet de ces forces externes, la mobilisation de capitaux et la hausse du cours des actions sont devenues les indicateurs à surveiller pour attester le succès.

À en croire certains économistes, la création de la Ford Motor Company, en 1903, a marqué une étape. Henry Ford, conscient des enjeux socio-économiques, entendait verser à ses ouvriers un salaire décent : de quoi s'offrir une maison, une voiture (et pourquoi pas deux, aurait-il déclaré, du jamais vu à l'époque). Il faisait donc place au bien commun, à la prospérité au sens large. Mais les membres du conseil d'administration de Ford, estimant que de tels objectifs ne cadraient pas avec leur mandat, à savoir l'optimisation des profits et

de la valeur actionnariale, allaient s'opposer à sa vision. Ils seront victorieux.

Bien des décisions centrées sur la rentabilité s'inscrivent, par définition, dans le court terme. Or, pour connaître une croissance confirmée et une réussite soutenue, souvent, le renoncement aux gains immédiats s'impose.

Dorénavant, les chefs d'entreprise redéfinissent les contours du succès, et créer de la plus-value pour les actionnaires ne suffit plus à leurs yeux. La haute direction et les investisseurs en prennent conscience, les vrais chefs de file pensent au contexte social où évoluent clients, fournisseurs et employés. Tous doivent s'y épanouir, sans quoi l'entreprise, qui doit porter son regard au-delà de la quête du bénéfice, ne survivra pas.

Et ce n'est qu'une pièce du casse-tête. En coulisses, dans le monde des affaires, une forme de démocratisation, de prise de conscience s'opère, et on se préoccupe d'enjeux tels les changements climatiques, les inégalités sociales et les droits de la personne.

TENDANCE

VOLTE-FACE

PAR ALI AMAD



L'automne dernier, coup de théâtre, Facebook change de nom pour devenir « Meta ». Une métamorphose surprise, à la hauteur des aspirations du colosse, qui rêve d'étendre son emprise au métavers. Un nouveau chapitre s'amorce, à en croire Mark Zuckerberg.

Mais qu'entend-on au juste par « métavers » ? Il s'agit d'un cyberspace où se mêlent médias sociaux, jeux en ligne et commerce électronique, sur fond de réalité augmentée et de réalité virtuelle. Dans cet univers théorique, encore essentiellement conceptuel, des millions d'utilisateurs interagissent et se procureront des actifs numériques tels des jetons non fongibles, acquis dans des boutiques où la cryptomonnaie circule. Un univers comparable à *Second Life*, monde ludique où évoluent les avatars, mais infiniment plus vaste et accessible, avec des multinationales déjà dans le coup.

Dès janvier, Microsoft annonçait son projet d'acquisition d'Activision Blizzard, éditeur de la franchise à mégasuccès *World of Warcraft*, contre 70 G\$ US, prise de contrôle d'une ampleur inégalée dans le monde de la technologie. Et pourquoi ? Pour « poser les fondements du métavers », de déclarer Microsoft. D'autres grosses pointures, comme Walmart, Nike et Ralph Lauren, montent à bord pour créer des jetons non fongibles et des points de vente virtuels.

Faut-il craindre de voir le cyberspace contrôlé par quelques géants ? Ceux qui ont introduit le mot « meta » dans le jargon de la Silicon Valley se gardent bien d'évoquer les périls d'une perte de contact avec la réalité, pour les utilisateurs déjà immergés dans le virtuel. En dépit de ces inquiétudes et même si le métavers reste à l'état embryonnaire, il est certain qu'un virage qui n'aura rien de virtuel se prépare. Rendez-vous dans 10 ans.

Le principe de la vocation sociale, hier marginal, fait couler beaucoup d'encre, et voilà que les actionnaires, à l'instar des employés, demandent des comptes à l'entreprise. Les investisseurs la poussent à définir sa mission sociale, conscients que la démarche favorise la valeur à long terme. Même les investisseurs institutionnels comme les caisses de retraite, dont l'horizon s'étend sur 60 ou 70 ans, reconnaissent que c'est le modèle citoyen qui sera gage de rendements probants.

Préconiser une gouvernance d'entreprise où la responsabilité sociale prime, c'est poser des gestes réfléchis. Et le mouvement s'accompagne aussi de répercussions tangibles. Dès que la mission sociale s'enchaîne dans son mandat, l'organisation commence à revoir ses décisions d'investissement, dans la continuité de sa nouvelle vocation.

Nombre d'investisseurs et de cadres en sont convaincus, les organisations citoyennes seront plus aptes à réussir. Elles créeront de la valeur, et le capital qui y sera placé fructifiera. Le nouvel engagement envers le bien commun, qui l'emporte sur le profit, constitue une tactique de survie. Se transformer pour triompher et non périr.

MISER SUR LE BIEN COMMUN ET NON SUR LE PROFIT EST DEVENU UNE TACTIQUE DE SURVIE POUR LES ORGANISATIONS.

En s'appuyant sur la transparence et la reddition de comptes, les CPA guideront cette transition.

Prenons l'exemple des innombrables entreprises qui s'engagent à lutter contre les changements climatiques et visent la carboneutralité. Leur chef de la direction fait valoir leurs efforts, mais, en pratique, ont-elles vraiment les moyens et les ressources internes pour agir? Ont-elles dressé un plan concret?

Voilà pourquoi il faut sans tarder mesurer les progrès vers la carboneutralité et en faire état. Ce sont les CPA qui poseront les jalons pour permettre aux investisseurs d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs, et ce sont eux qui veilleront à ce que les dirigeants respectent leurs engagements.

Pour les CPA, endosser ce rôle fondamental, c'est aussi agir afin de continuer à attirer des jeunes vers la profession. Il faut donc aller au-delà des chiffres et de la rentabilité. Comme la finalité des entreprises, la finalité du travail des CPA évolue. ♦

Gord Beal, CPA, est vice-président, Recherche, orientation et soutien, à CPA Canada.



À L'AIDE

PLUS QUE DE L'ARGENT DE POCHE

Des parents aident leurs enfants à acheter un logement, ce qui accentue le problème d'accès à la propriété.

PAR DORETTA THOMPSON

On assiste à un transfert intergénérationnel de richesse sans précédent, qui aura des retombées sociales. D'ici 2026, 1 000 G\$ seront transmis par les baby-boomers aux générations X et Y.

Et il ne s'agit pas toujours d'héritage.

Les têtes grisonnantes aident volontiers leurs enfants pour grossir la mise de fonds à l'achat d'une maison. L'an dernier, le tiers des primo-accédants avait reçu un tel coup de pouce. Et on ne parle pas de menue monnaie : en moyenne, le don s'élevait à 82 000 \$ (130 000 \$ à Toronto et 180 000 \$ à Vancouver).

Ces cadeaux creuseront-ils l'écart entre les nantis et les autres? Les privilégiés accèdent à la propriété à moindres frais. De surcroît, ils ont sans doute déjà bénéficié de l'aisance de leurs parents et décroché leur diplôme sans dettes.

Et puis, certains parents fragilisent-ils leur propre avenir financier? Certes, pour les jeunes privés de largesses, l'accès à la propriété se fait ardu. Ils s'efforcent de garder le sourire sur leur photo de remise de diplôme, eux dont le baccalauréat représente un passif de 30 000 \$, voire le double pour la maîtrise et le doctorat.

Alors, faut-il craindre que les inégalités se creusent?

Doretta Thompson est chef du développement de la littérature financière à CPA Canada.

AVIS D'EXPERTE

PRÉVENIR POUR MIEUX GUÉRIR

Les cyberattaques frappent de plein fouet les hôpitaux. Aucun doute possible, l'évaluation et la prévention des risques sont vitales pour lutter contre ce fléau.



MARIA PALOMBINI

Nul n'est à l'abri d'une cyberattaque, mais les organisations du secteur de la santé, véritable mine d'or pour les pirates, sont quatre fois plus à risque d'être ciblées.

Selon la plateforme *Becker's Hospital Review*, sur le marché noir, un dossier de santé vaut entre 10

et 40 fois plus qu'un numéro de carte de crédit. Un riche filon donc, sans remède miracle. Brèche, intrusion ou rançongiciel, la défaillance doit être considérée en amont, comme une éventualité, et non après coup.

Quand les malfaiteurs frappent, tous les regards se tournent vers la direction, et souvent, c'est le chef d'établissement lui-même qui sera mis en cause, et non le directeur des TI. Cela dit, toujours d'après la plateforme *Becker's Hospital Review*, malgré une recrudescence des attaques, 80 % des organisations du secteur de la santé n'ont jamais pris la peine de procéder à une simulation et de mettre à l'essai un plan d'intervention.

Une cyberattaque ne laisse rien ni personne indemne. Fonctionnement, trésorerie, recherche, service client, tous les départements seront touchés. Dans une logique de hiérarchie organisationnelle descendante, les cadres supérieurs seront tenus de se mobiliser pour repérer et quantifier les risques numériques, et mettre sur pied des interventions en conséquence. Faire fi du rôle de la haute direction, c'est fragiliser l'entité côté finances et image de marque, et, pis encore, mettre à mal sa crédibilité.

D'aucuns croient que la stratégie de cybersécurité n'est que l'affaire de l'équipe des TI. Erreur manifeste. Certes, les TI apportent de précieuses ressources d'évaluation, de prévention et d'intervention, mais la haute direction doit mettre sur le pied de guerre les cadres supérieurs : finances, ressources humaines, services juridiques, marketing et communication, relations avec les investisseurs, tous les groupes auront leur mot à dire.

ÉVALUATION QUANTITATIVE ET QUALITATIVE DES RISQUES

Toute entité, quelle que soit sa taille, doit se doter d'un dispositif de prévention, d'évaluation et de réaction qui permettra, avant, pendant et après l'incident, de définir et de comprendre les facteurs de risques à l'œuvre, tant quantitatifs que qualitatifs.

L'évaluation quantitative fait état des coûts éventuels d'une cyberattaque et de la capacité de l'organisation à absorber les pertes. C'est dans le secteur de la santé qu'un vol de données fait le plus mal : 429 \$ US par dossier subtilisé, révèle la plateforme *HIPAA Journal*, qui scrute les manquements à la *Health Insurance Portability and Accountability Act*, adoptée aux États-Unis. Acculée, l'organisation doit-elle se résoudre à payer la rançon? Pourra-t-elle le faire? Quels seront les coûts? (On pense aux heures supplémentaires, au recours à des spécialistes en

39 %

des établissements de santé victimes d'une cyberattaque mettent des mois avant de réaliser qu'ils ont été infiltrés.



SANS L'APPUI DE LA HAUTE DIRECTION, UNE STRATÉGIE DE CYBERSÉCURITÉ SERA BOITEUSE.

gestion d'incidents, aux honoraires d'avocats, à l'indemnisation des clients et des parties prenantes, aux services à leur offrir.) L'organisation a-t-elle les moyens (liquidités, mais aussi assurance, plan d'ensemble, soutien) de se rétablir sans délai? L'éventualité d'une cyberattaque est donc à prendre avec le même sérieux que le risque de catastrophe naturelle, et la planification s'impose.

L'aspect qualitatif concerne essentiellement la question de l'image. En santé, le bien le plus précieux, c'est le dossier médical, et, pour l'organisation,

recouvrer sa crédibilité (et rassurer ses patients) sera onéreux. La direction doit y penser et trouver des réponses.

Une planification stratégique rigoureuse se fait en amont, et non dans l'immédiat. Dans au moins 39 % des cas, il faut des mois pour que les établissements de santé découvrent que leurs systèmes ont été infiltrés. D'où l'importance d'un plan d'action qui va au-delà de la simple investigation numérique pour s'intéresser aussi (voire surtout) à la transparence des communications avec les patients, clients et partenaires, renseignés sur l'intrusion et les moyens déployés pour en atténuer les répercussions. À mauvaise gestion, dommages irréversibles.

EXAMEN ORGANISATIONNEL

Au niveau de la haute direction, l'évaluation globale des risques est clé. Commençons par l'enveloppe affectée à la cybersécurité. Les établissements de santé ne consacraient que 6 % de leur budget TI à la sécurité numérique, chiffre qui n'a pas changé depuis 2018, d'après une enquête de la Healthcare Information and Management Systems Society (HIMSS). Autrement dit, rien ne sert de payer les pots cassés sans analyse du risque organisationnel.

Bien connaître ses faiblesses s'avère donc indispensable pour prévenir l'accès illicite aux renseignements protégés, entre autres méfaits. Soulignons que plus de la moitié des fuites de données médicales sont le fait d'une négligence interne. Une entité astreinte à des audits internes et à des diagnostics de risque, mieux outillée, déterminera si elle a une base de données infonuagique non sécurisée, resserrera ses politiques d'accès aux dossiers et de communication des renseignements, et veillera à sensibiliser les employés au renforcement des mots de passe.

En somme, quoi qu'il arrive, c'est par ses réactions que l'entité sera jugée, et il en va de sa réputation tout comme de son chiffre d'affaires. L'enjeu est de taille. Si les pirates frappent et que votre organisation fait les manchettes, que diront les journalistes? Mettre en place d'emblée un solide dispositif stratégique de protection et d'intervention, c'est montrer qu'on a su prévenir et guérir. Alors, prenez soin de planifier et d'ériger des murailles pour défendre l'organisation, servir et fidéliser ses clients, et assurer son avenir. ♦

Directrice du groupe Santé et sciences de la vie de l'IEEE Standards Association, Maria Palombini travaille en concertation avec un réseau mondial de parties prenantes bénévoles pour renforcer la fiabilité et la sécurisation des outils et technologies.

PHOTOS ISTOCK

ESCROCS SANS SCRUPULES

Florilège de fraudes PAR DAVE ZARUM

PROFITS DOUTEUX

Une investisseuse débutante de Calgary aurait perdu 2 500 \$ auprès d'une société de négociation de cryptomonnaies trouvée en ligne. Deux semaines après avoir placé son argent, elle constatait des profits de 200 \$, mais son bonheur a été de courte durée : pour éviter de voir son pactole confié à un novice aux rendements inférieurs, elle devait investir 10 000 \$ de plus. Ayant plutôt choisi de retirer son argent, elle a effectué une série d'opérations en suivant les instructions de la société et s'est retrouvée avec un compte vide.

D'après les statistiques recueillies par le Bureau d'éthique commerciale sur les fraudes associées à des investissements non réglementés, la valeur médiane des pertes subies par les Canadiens s'établit à 600 \$, pour un total de plusieurs millions de dollars à l'échelle nationale.



UN TEMPS PRÉCIEUX

La pandémie ayant limité les voyages à l'étranger, bien des Canadiens qui possèdent une propriété à temps partagé songent à la vendre. Ils sont le point de mire de fraudeurs, prévient le Centre antifraude du Canada.

Les escrocs, répondant à une offre de vente ou proposant d'acheter une multipropriété qui n'est pas sur le marché, présentent des documents vraisemblables, et exigent des signatures (la tactique vise à donner un faux sentiment de sécurité, selon le Centre antifraude). Ils demandent ensuite le virement de frais initiaux et d'autres fonds vers des comptes bancaires aux États-Unis ou au Mexique. Appelant les vendeurs à la vigilance, le Centre leur recommande d'effectuer les vérifications d'usage et de toujours faire affaire avec une agence accréditée.

UN RISQUE CONNU

La ministre de la Sécurité publique du Québec, Geneviève Guilbault, a déclaré à Radio-Canada que la province avait ouvert plus de 150 enquêtes concernant de faux passeports vaccinaux et codes QR. L'Unité permanente anticorruption (UPAC) se penche sur des fraudes potentielles impliquant des employés du réseau de la santé, tandis que la police provinciale enquête sur des gens qui auraient produit, vendu ou acheté de faux codes QR pour fabriquer des passeports sanitaires. Le ministre de la Santé du Québec, Christian Dubé, a précisé qu'il ne s'agissait pas d'erreurs informatiques, mais bien de gestes d'employés malveillants. Rappelant que l'administration de 16 millions de doses de vaccin avait nécessité de nombreuses embauches, le ministre a déclaré que le gouvernement savait que cela comportait un risque.

EN NOMBRES

PISTE D'ENVOL

Nos compagnies aériennes ont connu bien des turbulences. À l'automne 2021, elles entrevoyaient un rebond, mais l'émergence d'Omicron a resserré les restrictions, et, en janvier, Air Canada a suspendu certains vols de destinations soleil pour quatre mois. Embellie en vue, grâce à l'allègement des consignes sanitaires et à l'aspiration à la quasi-normalité, tout pourrait décoller en 2022. —*Steve Brearton*

NOMBRE TOTAL DE PASSAGERS AÉRIENS AU CANADA

Comparaison annuelle, 3 janvier-27 février



1974

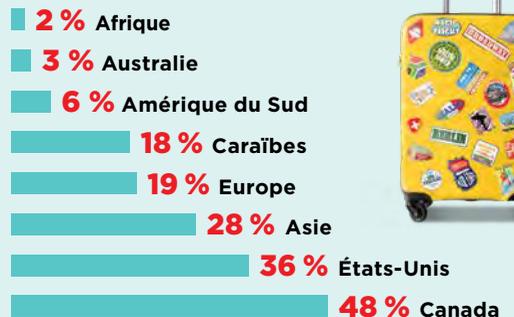
Dernière année où, au pays, le transport aérien de passagers transfrontaliers a été inférieur à celui de 2021

LES CANADIENS RENOUENT AVEC LE VOYAGE

Proportions de ceux qui prévoient prendre l'avion en 2022 :



DESTINATIONS PRÉVUES





VOYAGES D'AFFAIRES

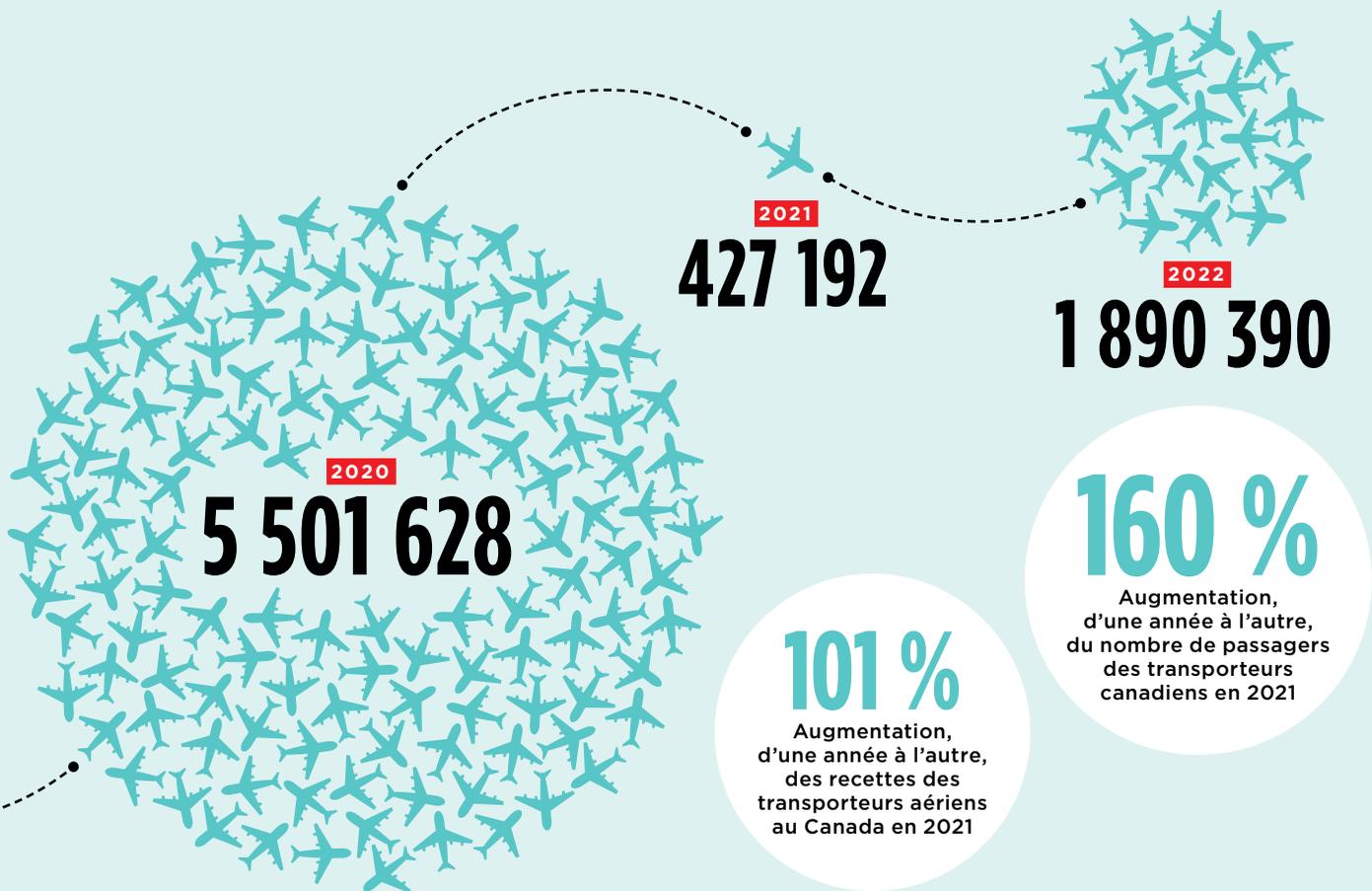
D'ici 2024, le volume des voyages d'affaires n'atteindra que de **65 % à 80 %** des niveaux pré-pandémie, selon une enquête de Deloitte (2021).

SELON LA MÊME ENQUÊTE

84 % des voyageurs croient qu'il faut gérer les risques de la COVID-19, et recommencer à vivre et à voyager normalement.

73 % estiment que les restrictions touchant les voyages ont nui à leur qualité de vie.

49 % trouvent les restrictions relatives aux voyages aériens excessives.



LES TRANSPORTEURS BATTENT DE L'AILE

3,6 G\$ → → → Pertes d'Air Canada en 2021

« L'évolution imprévisible de la pandémie de COVID-19 a rendu 2021 extrêmement difficile pour Air Canada et le secteur mondial du transport aérien [...]. L'amélioration d'un trimestre à l'autre et d'un exercice à l'autre des résultats d'Air Canada au 4^e trimestre montre que la reprise amorcée est très réelle malgré le variant Omicron. »

— Michael Rousseau, FCPA, président et chef de la direction d'Air Canada, février 2022

PLONGÉE DES ACTIONS DES TRANSPORTEURS (JANVIER 2020-JANVIER 2022)



-54,7 %
Air Canada



-56,8 %
Chorus Aviation (Jazz Aviation et Voyageur Airways)



-73,6 %
Air Transat



Le spectacle *Kurios*
revient sur scène en 2022
pour une huitième année.

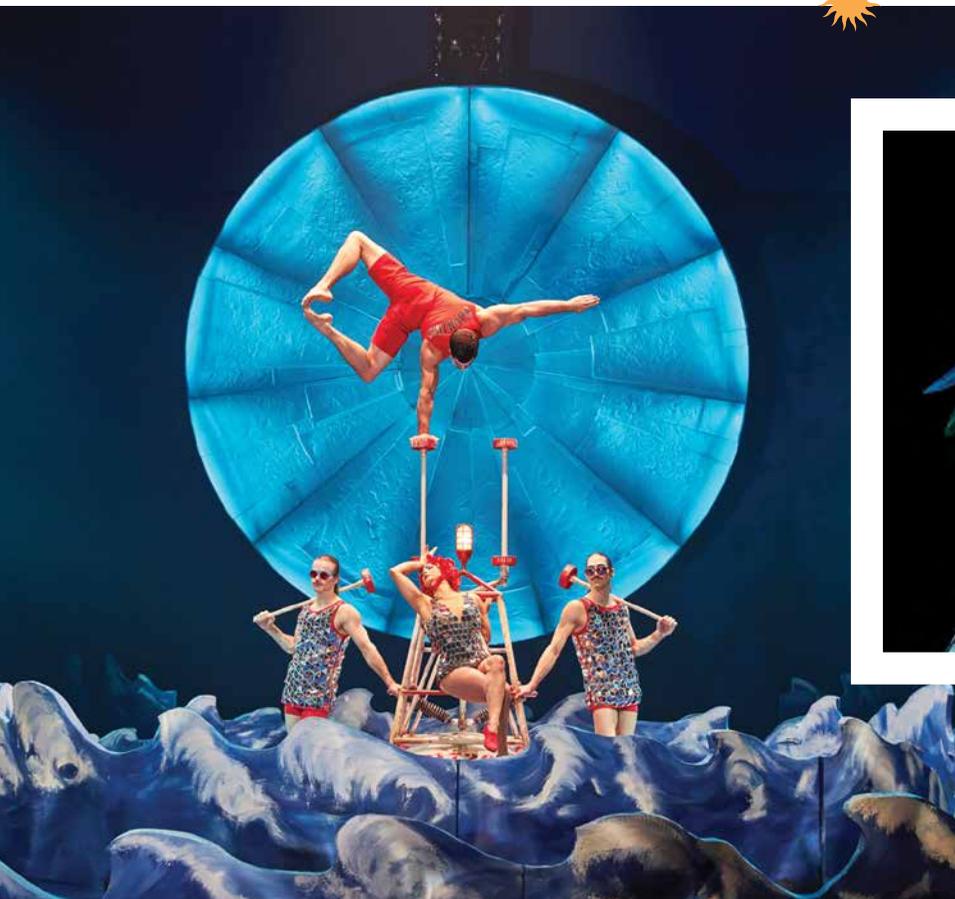




PLACE AU SPECTACLE

**Après des mois d'arrêt,
pandémie oblige,
le Cirque du Soleil renaît.
Son nouveau président
et chef de la direction,
Stéphane Lefebvre, CPA,
promet un retour
marquant.**

**PAR LIZA AGRBA
PHOTOS LM CHABOT**



Images tirées
du spectacle *Luzia*

Le chasseur de têtes qui a contacté Stéphane Lefebvre à l'été 2015 pour lui offrir un poste à la haute direction du Cirque du Soleil ne se doutait probablement pas qu'il s'adressait à un passionné des arts.

Admirateur du compositeur Robert Schumann et d'autres grands de la musique classique, le jeune Stéphane Lefebvre faisait naguère résonner le piano de la maison familiale de Chambly, non loin de Montréal. C'est pendant ses études en administration des affaires à HEC Montréal qu'il commença à appliquer son talent pour les chiffres au monde du spectacle. Un de ses professeurs, qui organise des concerts de rock dans le Grand Montréal, lui demande de l'aider à faire sa comptabilité. Le futur CPA bénéficie alors d'un accès privilégié à la scène musicale : « J'assistais gratuitement aux représentations et j'échangeais avec les musiciens dans les coulisses. Non seulement je les voyais jouer, mais j'avais la chance de les rencontrer. De beaux souvenirs! »

La bonne fortune lui sourit plusieurs décennies plus tard, le jour où le géant du cirque cogne à sa porte. « Travailler au Cirque du Soleil était un de mes rêves. » Rêve réalisé quand il y deviendra chef des finances en 2016, avant d'être nommé chef de l'exploitation, puis président et chef de la direction en décembre dernier.

Décider de quitter un excellent emploi pour partir à la conquête du monde circassien a toutefois demandé mûre réflexion.

Lorsque le chasseur de têtes le contacte, Stéphane Lefebvre travaille depuis 20 ans pour la multinationale montréalaise

ses fonctions en Italie, au Brésil, en Inde, en Australie. Son emploi lui plaît, la vie de globe-trotter aussi, et l'idée de quitter l'aéronautique ne lui avait jamais effleuré l'esprit. Pourtant, il se laisse tenter par le rayonnement du Cirque du Soleil. Difficile de résister. La perspective d'une carrière qui nourrirait sa passion pour les arts le séduit.

Diplômé de HEC Montréal en 1991, le jeune homme fait ses débuts chez Pricewaterhouse (avant la fusion avec Coopers & Lybrand) et y reste jusqu'en 1997. Il obtient son titre professionnel et s'occupe principalement de regroupements d'entreprises et de dossiers d'insolvabilité. En outre, il siège au conseil de deux petites compagnies de théâtre montréalaises, à qui il donne un coup de main pour les formalités administratives et la tenue de livres. Il en profite pour renouer avec le monde des arts. « J'étais surtout un observateur, sans participer au processus créatif, mais quand l'une des troupes a monté la pièce *Le portrait de famille*, j'ai assisté à presque toutes les représentations. »

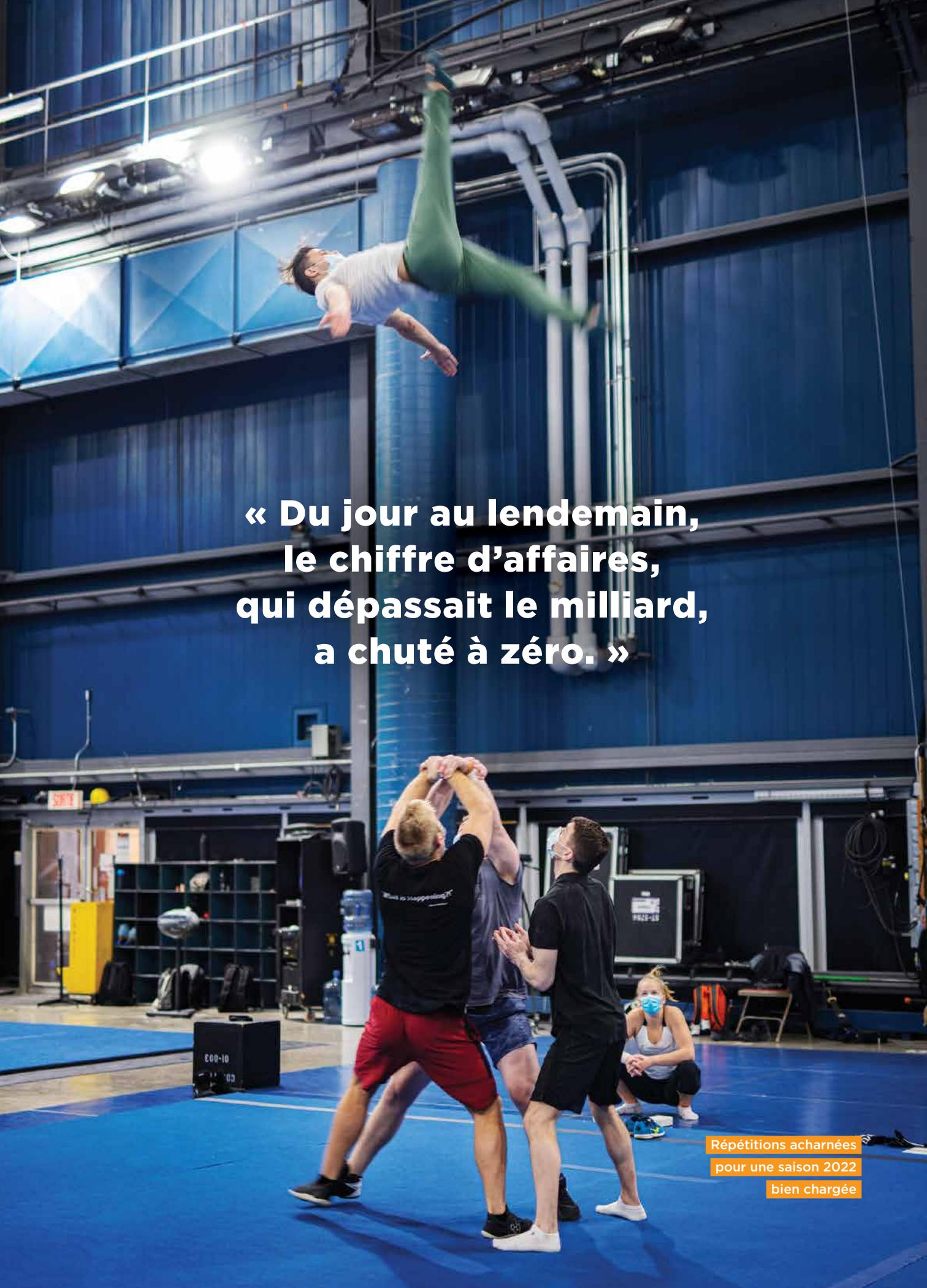
Puis vient le jour où son travail à temps plein doit prendre toute la place. Il cesse de s'impliquer en coulisses dans le domaine du spectacle, mais continue à se passionner pour les arts de la scène. Pendant ses 20 années à CAE, cet habitué des salles de spectacle enchaîne les comédies musicales et les pièces de théâtre. S'y ajoutent les spectacles du Cirque du Soleil, dont ce *O* qui l'a envoûté, un déploiement de prouesses aquatiques unique en son genre, présenté en première à Las Vegas en 1998.

« Le Cirque sort des sentiers battus et défriche des territoires inexplorés », souligne Stéphane Lefebvre.

A man with dark hair, wearing a white shirt and a dark blue textured blazer, stands in the center of the frame. He is looking slightly to his right with a gentle smile. The background is a vibrant, colorful scene with silhouettes of circus performers in various poses, set against a backdrop of bright yellow and pink lights. The overall atmosphere is festive and theatrical.

Stéphane Lefebvre,
au siège du Cirque
du Soleil, à Montréal

**Pourquoi le Cirque
ne pourrait-il pas
raviver la flamme, lui
qui s'est réinventé
tant de fois?**



**« Du jour au lendemain,
le chiffre d'affaires,
qui dépassait le milliard,
a chuté à zéro. »**

Répétitions acharnées
pour une saison 2022
bien chargée



Quand la pandémie a débuté, 46 spectacles ont dû être annulés.



En 2015, le Cirque du Soleil procède à une vaste restructuration. Le fondateur, Guy Laliberté, actionnaire majoritaire, vient de vendre la quasi-totalité de ses parts à un groupe d'investisseurs mené par TPG, un fonds de capital-investissement. Les têtes pensantes – Daniel Lamarre, chef de la direction, et Jonathan Tétrault, chef de l'exploitation – se mettent en quête d'un chef des finances axé sur la rentabilité, au fait des rouages opérationnels, pour réaliser un plan stratégique.

« Le Cirque du Soleil, j'y voyais une icône de la créativité, et, à l'époque, je croyais qu'on pouvait encore pousser l'audace. C'est ce que j'entendais faire. En plus, j'avais envie d'évoluer dans un domaine qui sortait de l'ordinaire », ajoute Stéphane Lefebvre.

Tout va bien, jusqu'en mars 2020. La COVID se déchaîne. Soudain, le Cirque se trouve à devoir lutter pour sa survie. Un spectacle est sur le point de débiter en Italie, alors l'épicentre de la pandémie. La décision est prise de le relocaliser, mais rien n'y fait. Six jours plus tard, le rideau tombe sur 46 spectacles, en production ou à l'affiche. « Du jour au lendemain, le chiffre d'affaires, qui dépassait le milliard, a chuté à zéro », explique le CPA.

Le 30 juin 2020, acculée à la faillite, l'organisation demande la protection contre ses créanciers, en vue de restructurer son capital. La sortie de crise survient en novembre 2020 lorsqu'est annoncé un rachat mené par Catalyst Capital Group.

Daniel Lamarre, 68 ans, conserve son poste de chef de la direction et présente aux nouveaux investisseurs un plan où est désigné son successeur éventuel, Stéphane Lefebvre, qui accède pour l'heure aux fonctions de chef de l'exploitation. « Ce n'était un secret pour personne. On savait que Daniel ne voulait pas rester encore 10 ans, précise Stéphane Lefebvre. Je me suis attelé à la création de valeur. Un plan a été élaboré pour travailler sur l'efficacité, mobiliser moins de capitaux et viser la croissance. » Le nouveau président et chef de la direction prendra ses fonctions en décembre 2021, et le

plan n'aura pas vraiment changé, même si l'entreprise demeurera éprouvée par la pandémie.

Le CPA s'attaque d'abord aux coûts indirects au siège social de Montréal. Il réduit l'effectif et délègue le pouvoir décisionnel aux chefs d'équipe à l'exploitation. Vient ensuite une refonte complète des calendriers de production.

Dans la logique du Cirque, depuis des années, à quelques exceptions près, un nouveau spectacle-phare voyait le jour tous les deux ans. Une tournée mondiale suivait. « Après 12 à 15 ans de tournée, le spectacle était remplacé, mais c'était un modèle coûteux, qui ne favorisait pas l'expansion. On ne faisait que combler le vide laissé par le spectacle retiré du circuit », explique Stéphane Lefebvre.

Selon Peter Graham, expert en médias et divertissement chez KPMG, la gestion des risques pèse plus lourd que jamais. « Avant la pandémie, le début de la vente des billets marquait la fin des risques, mais ce n'est plus le cas aujourd'hui. Le remboursement des billets est devenu un des moyens mis de l'avant pour favoriser la vente dans un contexte où le public est craintif, mais où il faut réunir des fonds pour relancer les spectacles. »

C'est alors que Stéphane Lefebvre a comme idée de puiser dans le riche catalogue d'excellents spectacles du Cirque, qui recèle des classiques que le public aimerait revoir. Il cite en exemple *Kurios*, un spectacle rétrofuturiste tantôt jazz, tantôt électro-swing, planté à la fin du XIX^e siècle, où évolue l'inventeur d'une machine défiant les lois de la physique. La production fera un retour attendu à Toronto de la mi-avril à la fin de mai. « Ce sera un triomphe, je le sens », s'enthousiasme le chef de la direction. En 2014, certains journalistes de Montréal vantaient déjà la valeur intemporelle de *Kurios*, et c'est sur cet atout que mise le CPA pour lancer sa stratégie pensée.



Le défi que représente la revalorisation d'une marque emblématique en temps de pandémie n'a pas empêché Stéphane Lefebvre d'entreprendre un tout autre projet : donner des cours de piano à l'aîné de ses enfants. Sur un instrument d'époque, rien de moins ! Un souvenir de famille dont il refuse de se départir. « À l'atelier, on m'a dit que je pourrais trouver un meilleur piano, plus récent, pour bien moins cher que la réparation. Mais je n'ai pas pu me résoudre à abandonner cet instrument. » Quel est le rêve musical que caresse Stéphane Lefebvre ? Interpréter avec brio *Fantaisie en do majeur*, un morceau de Schumann reconnu pour sa difficulté. Ce projet restera probablement en suspens jusqu'à la retraite, puisque, pour le moment, le pianiste s'emploie à sauver un fleuron québécois et à bâtir une nouvelle tradition.

La création *Luzia*, un hommage au patrimoine culturel mexicain, a repris l'affiche à Londres dans un Royal Albert Hall réaménagé pour l'accueillir. « C'est tout nouveau de revenir dans un marché pour y donner un spectacle déjà présenté, mais les choses se passent à merveille », se félicite Stéphane Lefebvre. Fin janvier, un record de vente hebdomadaire de billets a été enregistré, car les spectateurs ont recommencé à fréquenter les salles au Royaume-Uni, après un allègement des restrictions. Et Stéphane Lefebvre rêve d'allonger la vie des spectacles donnés sous le grand chapiteau.

Fini le temps où une tournée mondiale s'enclenchait pour absolument toutes les productions. « Nous entendons cibler certains marchés en proposant des spectacles adaptés, qui demanderont moins de capitaux », poursuit Stéphane Lefebvre.

Peter Graham estime que l'organisation devrait aussi chercher à gagner la faveur des jeunes. « Raviver la flamme ? Je ne vois pas pourquoi le Cirque n'en serait pas capable, lui qui s'est réinventé tant de fois. »

Le nouveau président et chef de la direction veut repenser l'expérience que vivent les spectateurs. « Le chapiteau offre un cadre sublime, certes, mais il n'y a pas grand-chose à faire avant et après un spectacle. Je me suis moi-même heurté à ce problème par le passé, quand j'ai voulu prendre un verre après la représentation. J'aimerais en donner davantage au public », dit-il, sans toutefois fournir plus de précisions. Il promet que des changements seront apportés sous peu.

« Quel message, quelles émotions voulons-nous transmettre ? Pour ma part, je veux que le Cirque du Soleil émerveille le public. »

Adopter une perspective globale, voilà l'essentiel pour réaliser sa mission, nous apprend Stéphane Lefebvre. C'est là qu'interviennent ses compétences de CPA et sa vaste expérience des finances. Si sa maîtrise des chiffres contribue à assurer la pérennité d'une entreprise célèbre pour sa créativité, le côté artistique n'est pas en reste. « J'ai le privilège d'assister à certaines réunions des créateurs, et je suis payé pour le faire. La direction artistique est un sujet qui me fascine », confie-t-il.

Son prédécesseur n'en est pas surpris. « Le succès du Cirque repose sur la qualité des spectacles, qui doit rester au cœur des préoccupations du dirigeant, invité à faire montre d'une sensibilité artistique, explique Daniel Lamarre. Stéphane valorise la créativité. Les producteurs et les artistes le ressentent. Ils voient en lui non pas le chef des finances d'hier mais un allié qui appuie leur quête de nouveauté. C'est de bon augure pour l'avenir. »

Naviguer entre fantaisie et rigueur a tout d'un exercice d'équilibriste. « Lorsqu'il m'a passé le flambeau, Daniel m'a dit : "À toi de jouer. S'il y a un pépin, tous les yeux seront tournés vers toi." J'ai conscience de la portée de cette responsabilité et je l'embrasse pleinement », de conclure Stéphane Lefebvre. ♦

MFAcc

Master of Forensic Accounting

Vous songez à une
carrière en
juricomptabilité?



- Formation à distance
- Temps partiel . . .
- Cours hebdomadaires (en anglais)
- Programme de deux ans

Pour en savoir plus
mfacc.utoronto.ca



Institute for Management & Innovation

UNIVERSITY OF TORONTO

MISSISSAUGA



UNE SUCCESSION BIEN DÉLICATE

Le bâtisseur d'entreprise rêve de voir ses descendants reprendre le flambeau, une noble ambition parfois torpillée par la cupidité, l'intransigeance et les rivalités. Quelles sont les solutions?

PAR JOHN LORINC

Brossons à grand traits l'essentiel du drame. En reconnaîtrez-vous les protagonistes? Cheveux argentés, le grand patron d'une multinationale qui engrange des milliards mène un train de vie royal. Parti de rien, il a bâti un empire, puis s'est aventuré dans des opérations risquées et n'hésite pas non plus à faire des incursions en politique, où sa fille prodigue décide justement de se lancer, pour revenir par la suite à la tête de l'entreprise. Hélas, des tensions éclatent. Des personnages secondaires – fratrie, famille élargie, investisseurs, conseillers en tout genre – figurent au générique d'une intrigue qui évoque les déchirements du Roi Lear. Le drame prend un tournant wagnérien, et des combats épiques opposent des émissaires juridiques devant les tribunaux, sous le regard acéré des rapaces de la presse d'affaires.

Est-ce l'histoire de Rogers?

Celle des conflits si réalistes du clan de Logan Roy dans la série *Succession* de HBO?

Non, on parle des luttes intestines qui déchirent périodiquement la famille derrière Magna International, le géant des pièces automobiles fondé à la fin des années 1950 par Frank Stronach. Outilleur-ajusteur aux idées bien arrêtées, bourreau de travail, ce battant a quitté l'Autriche de l'après-guerre pour s'installer au Canada, où il a su exploiter l'affection sans borne vouée en Amérique à la voiture.

Magna et Linamar, fabricant de Guelph (Ontario), semblaient suivre le même destin. Linamar, établie en 1966 par Frank Hasenfratz, réfugié hongrois, est aussi devenue une force dans le secteur. En 2002, le fondateur a confié les rênes à sa fille, Linda, qui a réussi à maintenir le cap : l'entreprise affichait un chiffre d'affaires de 5,8 G\$ en 2020.

Étonnant parallélisme, chez les Stronach, Frank passe le flambeau en 2001 à sa fille, Belinda, qui, élue députée libérale, s'exile ensuite à Ottawa. Par le biais d'un enchevêtrement de transactions, la famille cède le contrôle de Magna en 2010. Frank et Belinda se concentrent sur les volets courses de chevaux et paris. Laissant sa fille aux commandes, Frank retourne en Autriche pour y diriger un parti politique. La situation s'envenime, et voilà qu'en 2018, Frank et son épouse, Elfriede, poursuivent un de leurs associés, leur fille et leurs petits-enfants, accusés d'avoir multiplié les erreurs. Le couple réclame 500 M\$. Après une joute juridique de deux ans, père et fille se réconcilient, mais les procès continuent. Les protagonistes? Andrew, le fils du patriarche, qui se juge spolié et accuse sa sœur (et d'autres) d'avoir tiré parti sans vergogne du dédale de fiducies où se cache le trésor de Magna, accumulé pendant des décennies.

La suite du feuilleton s'annonce palpitante.

L'histoire du capitalisme canadien est jalonnée de telles crises familiales, qui gravitent autour de la question souvent litigieuse de la transmission intergénérationnelle d'un empire. Au palmarès se retrouvent des clans célèbres, dont les McCain (McCain Foods) et les Billes (Canadian Tire), tout comme d'autres qui ont su ménager la transition sans fracas, ou, du moins, dans une discrétion feutrée. Pensions aux familles Irving (Irving Oil), Desmarais (Power Corporation), Bronfman (Seagrams/Edper) et Shaw (Shaw Communications). Nombre d'intrigues font intervenir des ressorts cachés véritablement shakespeariens : rivalités dans la fratrie, favoritisme, cupidité, mais aussi amenuisement quasi inévitable de la détermination farouche du fondateur, baisse qui explique l'échec de bien des dynasties.

Des drames vieux comme le monde. Mais l'épreuve de force publique entre la famille Rogers et la fiducie qui tient la barre (sur fond de tentative de prise de contrôle de 26 G\$ lancée par son adversaire Shaw) a pris figure de variation particulièrement saisissante sur un thème connu. Acte I, scène 1 : Edward Rogers III essaie d'évincer le chef de la direction. Une guerre éclate entre deux factions de la famille. Interviennent aussi des vassaux de longue date de Ted Rogers, campés sur Bay Street, et une fiducie familiale qui, à la surprise générale, avait bien des atouts dans son jeu.

L'intérêt que suscitent de tels bras de fer s'est accru en raison du succès monstre de la série *Succession* de HBO, où Brian Cox et Jeremy Strong crèvent l'écran. On y étale les querelles sans merci d'un clan de milliardaires, lesquelles pourraient s'inspirer des sagas Trump et Murdoch.

En affichant la plausibilité de pareils mélodrames, la série ainsi que les déchirements des Rogers auront remis la question de la passation des pouvoirs à l'ordre du jour pour bien des entreprises.

Michelle Osry, CPA, dirige les Services-conseils aux entreprises familiales à Deloitte Canada. Elle signale que la médiatisation de ces conflits déforme la réalité : la majorité des transferts intergénérationnels se déroulent bien.

« On ébruite de rares tragédies, mais on passe sous silence des milliers d'exemples de réussite. C'est regrettable, mais pour les journalistes et certains conseillers, la planification se fonde sur la peur. »

D'autres observateurs mettent en lumière une intrigue secondaire déterminante de la saga des Rogers, qui se sont tournés vers une structure juridique à deux catégories d'actions pour garder le contrôle d'une société ouverte, une stratégie désavouée ces dernières années par maints experts en gouvernance et investisseurs institutionnels. « Depuis, on parle davantage des failles de ce genre de remaniement », constate Aida Sijamic Wahid, qui enseigne la comptabilité à la Rotman School of Management de l'Université de Toronto. « Les recherches sur la gouvernance le montrent, dans la plupart des cas, la structure à deux catégories d'actions n'est pas viable à long terme pour les actionnaires. »

On nous l'a dit et répété, une entreprise familiale sur trois ne passera pas le cap de la deuxième génération, une sur dix disparaîtra à la troisième génération, et la majorité d'entre elles cesseront d'exister à la quatrième génération. Des statistiques alarmantes, qui figurent dans les guides que publient de nombreux conseillers en gestion de patrimoine.

Pourtant, comme les baby-boomers quittent le marché du travail (ou ce bas monde), la question des conditions à réunir pour favoriser la planification de la relève gagne en importance. Cindy Radu, conseillère en transmission de patrimoine à Calgary, cite un rapport publié en 2021 par la Family Enterprise Foundation et KPMG Enterprise à la suite d'une enquête menée auprès de centaines d'entreprises. Près des deux tiers changeront de mains dans les 10 prochaines années, et à peine 47 % resteront à part entière dans la famille. Et le plan de transition? La grande majorité des répondants en admet l'importance, mais seulement la moitié d'entre eux ont choisi leur dauphin. « Si le patron meurt demain, qui prendra la relève? », s'interroge Barb Schimnowsky, leader en recrutement de cadres et d'administrateurs chez Watson Advisors, cabinet vancouverois de consultation en gouvernance et en leadership.

En 2021, STEP, regroupement britannique de conseillers en transmission du patrimoine, s'est uni à TMF Group pour sonder plus de 600 conseillers de différents pays sur les difficultés des familles d'entrepreneurs appelés à léguer leur patrimoine et à planifier la suite des choses. Parmi les constats à retenir figurait l'émergence de familles domiciliées dans différents pays, d'où une complexification de la dynamique de la relève.

En Europe et en Asie, on trouve des dynasties bien plus enracinées qu'en Amérique du Nord. Dans des conglomérats

comme l'aciériste indien Tata et chez les discrets Reimann d'Allemagne (acquéreurs de Keurig Green Mountain il y a quelques années, contre près de 14 G\$ US), la richesse se transmet de génération en génération depuis le XIX^e siècle. Certes, l'Amérique du Nord a aussi connu nombre de tels règnes, mais la planification de la reprise n'y est considérée comme une question épineuse que depuis quelques décennies. Selon une étude réalisée en 1973 par Dun & Bradstreet, 70 % des entreprises familiales

étaient cédées ou liquidées après la mort du fondateur. « L'absence de planification de la relève figurait parmi les principales raisons en jeu », écrivait en 1988 Ivan Lansberg, conseiller en gestion de patrimoine du Connecticut, dans un article abondamment cité, qui a tiré la sonnette d'alarme.

Depuis, de l'eau a coulé sous les ponts. L'univers des services-conseils sur la relève ne se limite plus aux avocats spécialisés en fiducies et aux comptables fiscalistes. S'y sont ajoutés experts en gouvernance, consultants en recrutement et en philanthropie, plateformes médias sur mesure (comme Canadian Family Offices),

organiseurs de congrès, cabinets-conseils en gestion de patrimoine, groupes de sensibilisation et de défense des intérêts. Une myriade de conseillers, qui offrent des services techniques et d'autres prestations spécialisées. Du sur-mesure. On va jusqu'à consulter des psychologues industriels, chargés de déterminer si les repreneurs ont l'étoffe d'un chef.

« Le rôle du CPA change selon la situation : nombre d'actionnaires, forces de l'équipe de direction, complexité de la famille, de l'entreprise et de la structure, résume Michelle Osry. Au cœur ou non des démarches, le CPA privilégiera un dialogue ouvert avec les consultants, pour explorer diverses pistes, savoir accueillir les émotions, et susciter la collaboration. »

Si une armée de nouveaux conseillers a investi la sphère de la planification de la relève, la nature humaine, elle, reste la même. Les vétérans du domaine citeront toute une liste de contraintes. On hésite à évoquer le décès du fondateur, et des dynamiques bien ancrées émergent, comme les rivalités fraternelles. S'y ajoutent d'autres facteurs déterminants (troubles de santé mentale, alcoolisme, toxicomanie et autres dépendances). Et certains enfants qui rêvent de reprendre l'entreprise n'ont ni le talent nécessaire ni les compétences exigées.

Barb Schimnowsky, qui a exercé comme directrice principale aux services de recrutement de KPMG à Vancouver pendant 20 ans, relate l'histoire d'un clan où deux des trois enfants travaillaient pour l'entreprise. « Un des fils a été promu chef de la direction, mais il

« ON ÉBRUIE DE RARES TRAGÉDIES, MAIS ON PASSE SOUS SILENCE DES MILLIERS D'EXEMPLES DE RÉUSSITE. »



Saga Rogers : l'ex-président Edward Rogers veut faire appel aux tribunaux - Radio-Canada



La famille Rogers a fait les manchettes tandis que le président de Rogers Communications, Edward Rogers (à gauche), sa mère, Loretta (au centre), et sa sœur, Melinda, se disputaient au conseil d'administration.

n'était pas prêt. » (C'est un leitmotiv dans la série *Succession*.) « Les autres membres de la haute direction n'étaient pas de la famille. Le père avait tendance à malmener le fils, à l'humilier. C'était triste à regarder. »

Le cabinet Watson, poursuit Barb Schimnowsky, conseillera au propriétaire d'établir un conseil d'administration indépendant pour veiller à la reddition de comptes auprès de la famille. Planification de la relève, analyse des lacunes dans les compétences, tenue de réunions familiales régulières, pratiques de gouvernance et encadrement de la prochaine génération seront parmi les thèmes abordés par les conseillers. Pour les successeurs, il y a tant à apprendre. Devenir actionnaire, accéder à un rôle de dirigeant, savoir comment s'y prendre, ce sont des choses à apprivoiser. « La question de la relève à la direction devrait être examinée année après année », ajoute-t-elle. La mort subite du fondateur peut figurer parmi les risques majeurs, surtout si elle entraîne la perte de clients de longue date, par exemple.

D'autres recommandent d'établir une fondation philanthropique, non seulement pour protéger la fortune, mais aussi pour doter la famille d'une mission en articulant ses valeurs et ses objectifs communs. « Nombre de familles

s'interrogent, constate Michelle Osry. Faut-il se plier à la structure déterminée par les avoirs, par l'entreprise? Ou plutôt penser au bien-être des membres de la famille, à leurs forces, eux qui pourront préserver à leur tour le patrimoine légué? »

Cindy Radu, qui a travaillé comme avocate et comptable avant de devenir conseillère en transmission de patrimoine, ajoute que les enfants adultes de propriétaires âgés, mieux renseignés sur les différentes facettes de la continuité d'une entreprise, sont aussi au fait des modalités de conservation et de transmission des actifs. Elle s'aperçoit en outre qu'ils n'ont pas toujours les mêmes buts que le fondateur. « Les enfants se trouvent à un âge où ils prendront des décisions charnières. À quel point correspondront-elles aux valeurs véhiculées par la famille? »

Au-delà des aspects d'ordre général, tels que la gouvernance et la planification, la dynamique transitionnelle est souvent tributaire des remaniements structurels, qui orientent invariablement le contrôle et les mécanismes mis en œuvre pour protéger l'avoir de la famille.

On peut ainsi attribuer des rôles précis aux enfants, notamment par des conventions entre actionnaires qui

assurent une répartition équitable des dividendes résultant de la croissance de la société, à diviser entre ceux qui travaillent pour l'entreprise et les autres. Darren Lund, associé du groupe Services aux particuliers du cabinet d'avocats Miller Thomson, recommande aux propriétaires de prévoir différents cas de figure, comme les mariages, divorces et remariages des enfants. « En droit de la famille, certaines conséquences sont parfois négligées. En cas de divorce, un conjoint peut faire valoir ses droits à un partage des actifs de la fiducie, d'où de lourdes répercussions à envisager pour le bénéficiaire et l'entreprise. »

Aida Sijamic Wahid cite quant à elle les Desmarais. Après avoir acquis une maison de courtage montréalaise, le patriarche, Paul, a fait de Power Corporation un conglomérat de services financiers qui vaut plusieurs milliards de dollars. Quelques années avant son décès survenu en 2013, il a cédé à ses fils, André et Paul, le pouvoir à la direction et au conseil. Ceux-ci, retraités depuis 2020, siègent toujours au conseil. L'année dernière, la société a entrepris une restructuration d'envergure pour reprendre le contrôle de son fleuron, la Financière Power. « La direction voulait se soustraire aux pressions des actionnaires et des experts en

gouvernance, qui soulignaient l'absence d'un conseil d'administration indépendant et d'un président indépendant. »

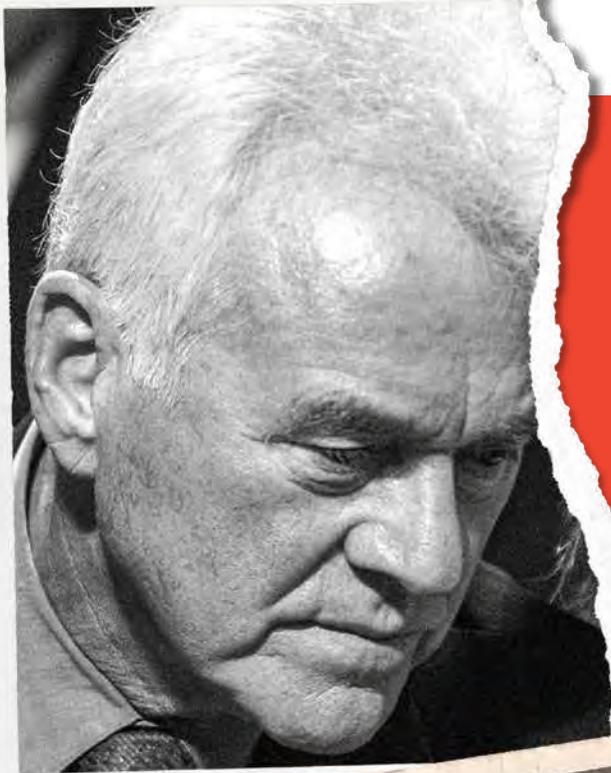
Toutefois, comme le notent l'experte et d'autres observateurs, la véritable leçon à tirer de la saga des Rogers est ailleurs. Créer une structure à deux catégories d'actions et fonder des fiducies familiales engage l'avenir des générations subséquentes, d'où des répercussions inattendues ou mal comprises.

Dans le cas de Rogers, où la structure à deux catégories d'actions avait été choisie, la fiducie familiale contrôlait le conseil d'administration. De quoi conférer tous les pouvoirs (y compris celui de remplacer le chef de la direction) à Edward Rogers, qui présidait à la fois le conseil d'administration et la fiducie familiale.

« Le principal problème, c'est que trop d'héritiers et de successeurs comprennent mal les interactions entre les structures d'actionariat et les fiducies, pourtant indissociables, d'où des difficultés, que le cas Rogers illustre parfaitement, conclut Cindy Radu. Toutes les analyses portaient sur le conseil d'administration, mais sa composition relevait de la fiducie établie par Ted. »

Bien des familles qui lèguent leur fortune à la prochaine génération se retrouvent avec des fiducies, dont ni elles,

Une querelle très médiatisée entre l'ancienne PDG de Magna, Belinda Stronach (à droite), et le fondateur de l'entreprise, son père Frank, a été réglée en 2020.



**L'homme d'affaires
Frank Stronach poursuit
sa fille Belinda - La Presse**

ni les conseillers, ni les actionnaires ne saisissent tous les tenants et aboutissants. « Trop souvent, ces structures sont établies sans que la famille soit bien renseignée sur les enjeux de gouvernance et de pouvoir décisionnel », souligne Cindy Radu. Michelle Osry abonde dans le même sens : « Je recommande de clarifier les modalités juridiques à connaître et à comprendre. Et quand on crée une fiducie, il faut reconnaître que les émotions seront immanquablement au rendez-vous. »

Cindy Radu ajoute que, dans certaines entreprises familiales étroitement contrôlées, les structures fiduciaires peuvent donner lieu à des conflits d'intérêts. Pensons à une société d'exploitation détenue par une société de portefeuille, elle-même contrôlée par une fiducie familiale, quand le fondateur occupe un poste de direction dans les trois entités. « Certaines décisions de comptabilité peuvent viser à optimiser les décaissements pour alléger le fardeau fiscal, mais les enfants pourraient mal réagir si seuls leurs parents touchaient alors des dividendes. »

Robert Nason, titulaire de la chaire William Dawson à la Faculté de gestion Desautels de l'Université McGill, s'intéresse aux questions stratégiques et organisationnelles. Il a étudié le sujet des successions et de l'évolution des entreprises familiales au fil des générations. Son opinion? À force de prendre des décisions qui, quoique justifiées à certains égards, comportent des risques de conflits et de poursuites, on perd de vue l'essentiel dans la construction d'un plan de relève : l'impératif du renouveau. Il remet en question les statistiques souvent évoquées sur l'échec des entreprises familiales, tirées d'une étude à petite échelle, qui ne tenait pas compte, par exemple, des cas où l'entité s'était introduite en bourse. Et dans une économie qui carbure aux technologies, l'entreprise familiale, elle aussi, sera appelée à trouver un nouvel élan, qu'elle change de mains ou non. Elle devra se tourner vers des pistes inédites et renouveler sa gamme de produits pour rehausser son chiffre d'affaires.

« Il faut miser sur l'innovation et l'esprit d'entreprise pour dépoussiérer les structures, voire créer une nouvelle entité comme tremplin d'avenir. » Le professeur cite le cas d'un aciériste italien qui s'est tourné vers les énergies renouvelables quand la famille a vu le secteur décliner. Il souligne aussi que certains fondateurs confient à la génération montante du capital de démarrage pour lancer une nouvelle entreprise et parier sur la technologie. Les successeurs prendront ainsi leur envol comme entrepreneurs à part entière. « Le scénario retenu est-il celui d'un seul et unique successeur, où tous se battent pour cet honneur? Peut-on plutôt trouver un compromis, où divers membres de la famille réalisent un objectif en commun et bâtissent une identité partagée? »

Une telle approche ne donnera certes pas une intrigue aussi riche en rebondissements que celle de la série *Succession* ou de la saga des Rogers, mais elle paraît tout à fait probante, pour procurer au fondateur les moyens de transmettre son patrimoine à la relève et d'assurer la pérennité de son entreprise. ♦

Pour déterminer comment alléger le fardeau fiscal des héritiers, voir cpacanada.ca/transmission

LOURD HÉRITAGE

Le transfert intergénérationnel de l'entreprise se planifie.

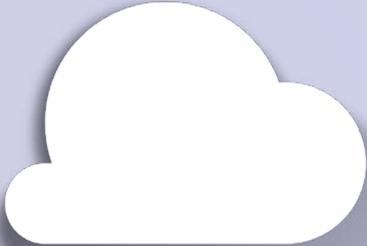
La stratégie à adopter pour alléger le fardeau fiscal du transfert intergénérationnel de l'entreprise familiale dépend de la taille et de la nature de l'entité. Est-ce une société ouverte ou une société fermée? Et dans quelle mesure les héritiers souhaitent-ils participer à sa gestion? « Avec les entrepreneurs, avant d'aborder les aspects fiscaux, on veut comprendre la vision et les objectifs à long terme des actionnaires actuels et futurs », explique Michelle Osry, qui dirige les Services-conseils aux entreprises familiales chez Deloitte Canada.

Les décisions prises devraient aussi cadrer avec les structures de gouvernance qui orienteront les transitions au chapitre de la propriété et de la gestion de l'entreprise. « Idéalement, on fera coïncider la planification fiscale et la planification de la gouvernance, pour les harmoniser », précise Manijeh Colabella, auparavant avocate fiscaliste, consultante principale en gouvernance chez Watson Advisors.

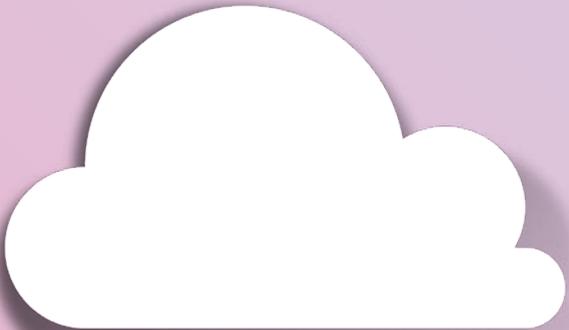
Les particuliers qui donnent ou vendent des actions admissibles de petite entreprise peuvent se prévaloir de l'exonération cumulative des gains en capital. La démarche, assujettie à de nombreuses conditions, n'est pas sans complexité. Notamment, les actions doivent en général avoir appartenu à la même personne au cours des 24 mois précédant l'opération, et au moins 90 % des actifs doivent être utilisés dans une entreprise exploitée au Canada au moment de la disposition.

On peut aussi avoir recours au gel successoral : les actions ordinaires sont échangées contre des actions privilégiées à valeur fixe, et de nouvelles actions ordinaires à valeur nominale sont émises, puis souvent placées dans une fiducie. De telles structures ont l'avantage de renvoyer à plus tard le choix des membres de la famille qui recevront les actions.

Autre changement, et non des moindres : une modification technique de la *Loi de l'impôt sur le revenu* a été adoptée pour éliminer une conséquence imprévue d'une mesure anti-évitement qui avait rendu la vente d'actions par des parents à la société de leur enfant moins avantageuse que la vente à une personne non liée. Ces nouvelles règles visent un traitement équitable, que la vente implique des enfants (ou petits-enfants) ou des personnes sans lien de dépendance.



ADOPTER OU NON L'INFONUAGIQUE?



**Une question qui ne
se pose plus vraiment**

Nombre d'entreprises, tous secteurs confondus, se rallient à l'infonuagique pour stocker et traiter leurs données.

En décembre 2020, mes collègues de Deloitte (Japon, Chine, États-Unis) et moi avons publié un rapport d'enquête sur la migration continue vers l'infonuagique, une tendance confirmée. Nous avons prévu une hausse supérieure à 30 % en 2021 pour l'activité des grands fournisseurs de services infonuagiques, mais certains observateurs nous avaient jugé optimistes.

Étonnamment, nous avons plutôt été trop prudents. Chaque trimestre, j'examine les données publiées par les principales sociétés cotées du domaine pour faire le point sur la part du chiffre d'affaires qu'elles attribuent au nuage. Je constate que le développement et l'adoption de l'infonuagique dépassent nos prévisions et s'accélèrent. En 2021, la hausse sur 12 mois s'élevait à 31 % au T1, à 36 % au T2 et à 38 % au T3.

Une montée inéluctable qui ressort d'autant plus si on la compare aux estimations pour les structures informatiques hors nuage, dont la progression, dit-on, n'atteindra que 2 % en 2021.

L'infonuagique remplace l'infrastructure sur place, c'est-à-dire les serveurs internes, pour stocker ou traiter des données hors site, à quelques kilomètres ou à l'autre bout du monde. Certaines entreprises ont leurs propres centres de données (nuage privé), d'autres s'adressent à un tiers d'envergure (nuage public), d'autres encore font coïncider les deux structures (nuage hybride). Selon certaines études, à la fin de l'année dernière, on constatait que plus de la moitié des services informatiques avaient migré dans le nuage.

Cette expansion imprévue n'est pas imputable aux pionniers qui multiplient leurs opérations infonuagiques, mais plutôt aux récalcitrants qui s'y mettent enfin, motivés par plusieurs facteurs, dont les tarifs avantageux, la flexibilité, le développement accéléré et l'accès à des services inabornables sinon.

Je ne suis pas autorisé à les nommer, mais j'offre mes services à des dizaines de clients au Canada et dans le monde, comme directeur de la recherche, Technologies, médias et télécommunications, chez Deloitte Canada. Ces derniers évoluent dans quantité de domaines tels le secteur public, les services financiers, les produits de consommation, les produits industriels, l'immobilier et les ressources naturelles, outre la technologie, les médias et les télécommunications. Ce que j'observais sur le terrain, depuis des années, c'est que nombre de clients restaient prudents devant la transition infonuagique, et leurs préoccupations se révélaient légitimes : fiabilité, confidentialité, sécurité, souveraineté, complexité. Malgré tout, deux forces sont venues provoquer un basculement. Lesquelles? La poussée pandémique et l'effet d'entraînement des fournisseurs.

La COVID a contraint maintes organisations à adopter le nuage. Pénurie de main-d'œuvre ou hausse de la demande, peu importe, pour survivre, il a fallu sauter dans le vide et avancer résolument. C'était la minute de vérité.

**INTRODUCTION PAR
DUNCAN STEWART**

Il est à souligner que si l'entreprise trouve moyen d'accéder sans délai au nuage, surmonte les difficultés et instaure tant les politiques que les procédures nécessaires pour aller de l'avant, elle constate que l'infonuagique constitue une réponse permanente et viable. Nombre d'organisations, tous secteurs confondus, me confient qu'elles ne reviendront pas à leurs modèles traditionnels et vont poursuivre ce passage accéléré à l'infonuagique.

Toutes les entreprises n'ont pas été contraintes d'opérer la transition dès les premiers jours de la pandémie. Certaines sont restées largement en marge de la métamorphose jusqu'à ce que leurs fournisseurs de solutions logicielles leur annoncent que les outils de veille stratégique, de base de données, de marketing et, surtout, de planification des ressources de l'entreprise seraient dorénavant offerts exclusivement en mode infonuagique. Les clients qui n'avaient pas prévu cette conversion n'avaient plus le choix.

Que dire de demain, alors? Le chiffre d'affaires combiné des colosses de l'infonuagique dépassait 200 G\$ en 2021, et, dans la continuité d'une croissance déjà étonnante, l'adoption du nuage devrait se poursuivre à un rythme effréné. La question n'est plus tant de savoir s'il faut transférer en tout ou en partie les activités de l'entreprise dans le nuage, mais plutôt de déterminer quand la transformation se fera. Le temps presse.

.....
Duncan Stewart, directeur de la recherche, Technologies, médias et télécommunications, à Deloitte Canada, et prévisionniste réputé, scrute l'avenir des innovations qui transforment le quotidien des consommateurs et des entreprises.

Nombres croissants

Selon une enquête auprès de 200 chefs d'entreprise et décideurs de divers secteurs, les solutions en nuage constituent une part déterminante des opérations à venir. Au Canada, ce qui se résumait autrefois à une question réservée aux TI figure désormais au premier rang des préoccupations de la direction. Voici quelques-unes des conclusions de l'enquête sur l'adoption et la mise à l'échelle de l'infonuagique.



64 %

des répondants jugent les solutions infonuagiques « très importantes » pour assurer la réussite.

88 %

envisagent d'accroître le recours aux technologies avancées pour créer des modèles et des débouchés.

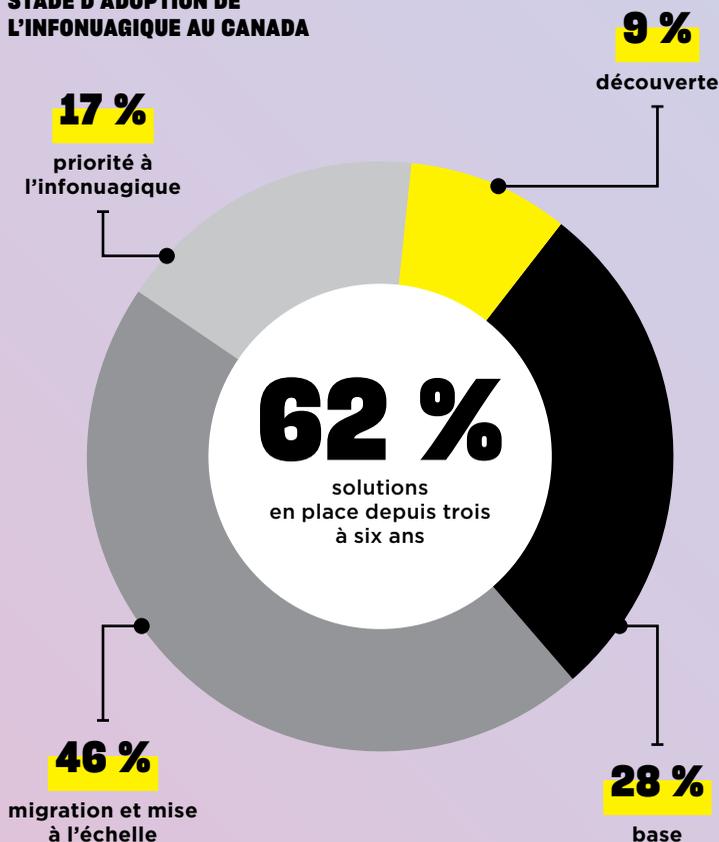
75 %

estiment qu'un changement de mentalité qui privilégie le numérique est « important » ou « très important » pour maximiser la valeur du nuage.

88 %

ont déjà investi ou vont investir dans des technologies et pratiques qui favorisent le télétravail.

STADE D'ADOPTION DE L'INFONUAGIQUE AU CANADA



« La pandémie a prouvé que le numérique devait se situer au cœur tant de la vision d'avenir que de la stratégie et des outils. Les enjeux sont multiples, et, outre la réduction des coûts, on pense à l'évolution des marchés et des attentes de la clientèle, aux perturbations de l'approvisionnement. Dans toutes les divisions, on se préoccupe de la migration infonuagique, qui n'est plus l'apanage des TI. »

— Jason Hermitage, chargé de clientèle, Entreprises, à Microsoft Canada



Transformation

Allègement des frais généraux, gestion bonifiée des actifs de données, sécurité accrue : les entreprises courtisent l'infonuagique. Pour Clay Magouyrk, premier vice-président, Ingénierie, Oracle Cloud Infrastructure, celles qui choisissent le nuage au lieu de mettre à niveau leurs systèmes sur place économisent jusqu'à 30 %, de quoi maximiser la croissance et l'impact. Trois organisations d'ici l'ont compris.

PARAMÈTRES D'UNE MIGRATION RÉUSSIE VERS LE NUAGE*

37 %

formation ou reconversion du personnel

36 %

changement de méthodes (processus, gouvernance, opérations)

33 %

vision anticipée d'une réussite à long terme

31 %

établissement des bases et de l'infrastructure d'emblée

29 %

recrutement de nouveaux talents et vision panoramique

* PLUS D'UNE RÉPONSE POSSIBLE



EQ Bank

En 2019, EQ Bank, branche numérique de la Banque Équitable, sans succursales, devient la première banque canadienne à fonctionner intégralement dans le nuage.

« Finies les approches qui prévalaient hier, les technologies dépassées. Notre objectif? Innover en accéléré et mieux servir le client », explique Dan Dickinson, premier vice-président et directeur de l'information.

La banque s'est lancée dans l'infonuagique en 2016 pour enrichir l'expérience utilisateur en ligne, et a consolidé ses applications dorsales grâce à Microsoft Azure et aux outils de développement infonuagique Atlassian.

Grâce à la disparition de certaines tâches routinières de maintenance et à l'allègement des frais généraux, EQ offre désormais des comptes de chèques et d'épargne sans frais.

Pour leur part, certaines des grandes banques – CIBC (Microsoft Azure), Banque Scotia (Google Cloud), BMO (Amazon Web Services) – renforcent leurs capacités et prennent le virage infonuagique.

« Dans les services financiers, il se présente aujourd'hui de belles occasions à saisir pour se métamorphoser, grâce aux avancées de l'infonuagique, ajoute Zia Mansoor, vice-président, Solutions, à Microsoft Canada. EQ Bank donne l'exemple. »



Canadien National

En décembre dernier, le CN annonçait la conclusion d'un partenariat stratégique de sept ans avec Google Cloud. Objectif : passer à l'ordonnancement numérique de l'exploitation ferroviaire. Le nouveau modèle sera alimenté par les outils d'intelligence artificielle et d'apprentissage machine de Google Cloud qui, selon le CN, renforceront la logistique du côté de la planification, de l'expédition, du suivi et des paiements.

Ce modèle vise à transformer la technologie et l'infrastructure du CN, qui procédera à des interventions de maintenance prédictive, à mesure que sera transféré l'essentiel de l'infrastructure vers le nuage.

« Le transport et la logistique évoluent vite vers des chaînes d'approvisionnement robustes et souples, qui s'adaptent aux événements planétaires, et offrent à la clientèle visibilité et flexibilité », souligne Jim Lambe, directeur général de Google Cloud Canada.

« Ce partenariat avec Google Cloud, c'est le cœur de notre plan stratégique », dit Dominique Malenfant, vice-président exécutif et chef des services informatiques et de la technologie du CN. « La décision consolide notre engagement de numérisation des services de lignes régulières par l'investissement dans des technologies garantes d'un service hors pair, d'une sécurité bonifiée et d'une capacité accrue. »



PointsBet

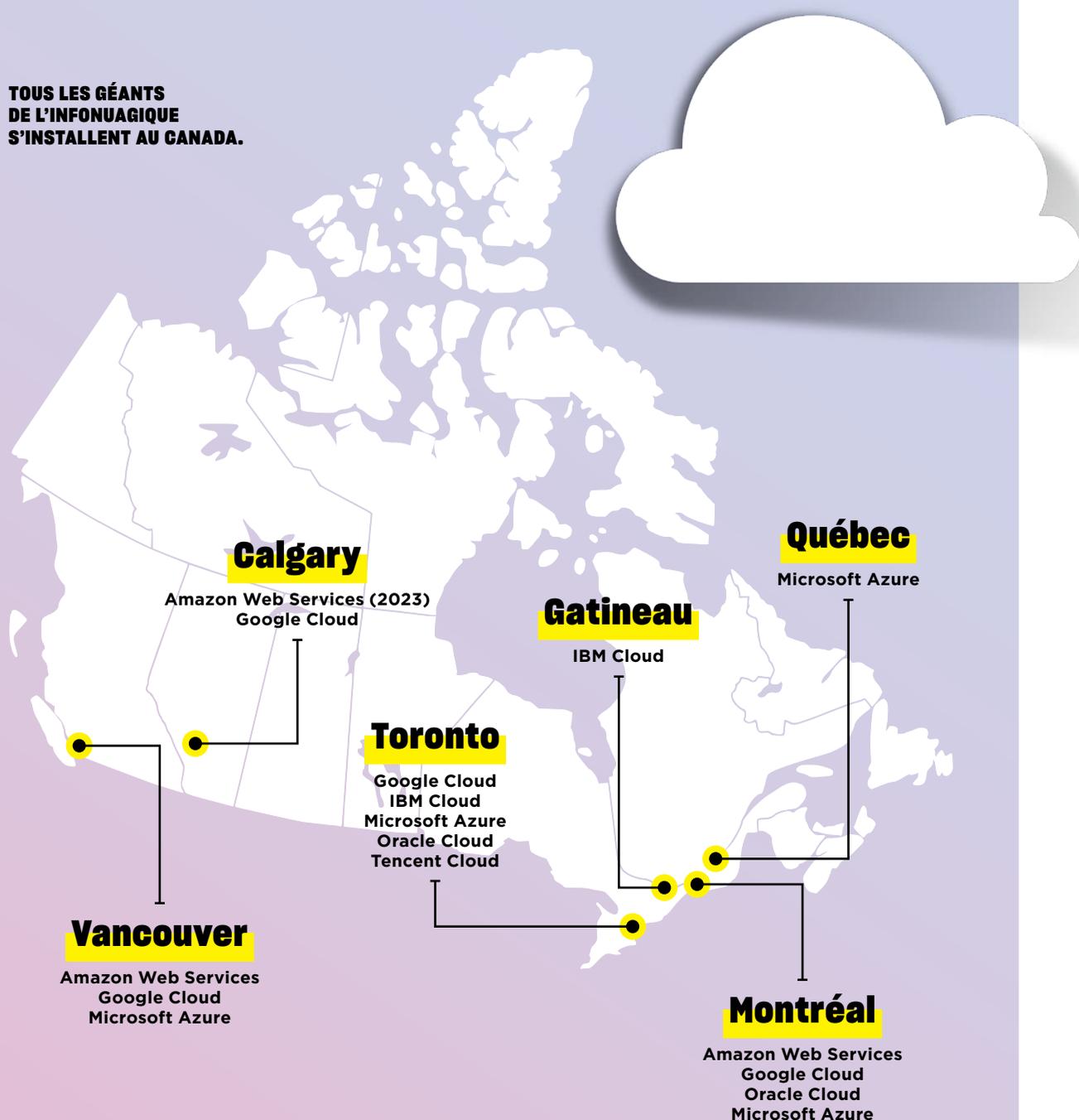
Plateforme de paris sportifs en ligne établie en Ontario, PointsBet est l'une des pionnières de la catégorie des jeux en ligne créée dans la province, où seront déployées, dès avril, des modalités de paris sportifs privés réglementés.

L'entreprise a développé une plateforme infonuagique offrant, dit-elle, une infrastructure fiable, nécessaire pour éviter les incidents de parcours sur le marché concurrentiel des paris en ligne, où certains faux pas peuvent s'avérer catastrophiques.

« Les pertes se chiffrent quelquefois en millions de dollars. Les joueurs dépités vont voir ailleurs. Réputation ternie, marque dévalorisée, les dommages sont parfois irréversibles », lisait-on dans un communiqué de PointsBet.

Le nuage permet aussi d'avoir accès aux données à la vitesse de l'éclair. « Un codage manuel qui prenait deux semaines se fait désormais en quatre heures », précise Maayan Dermer, chef d'équipe à l'ingénierie des données, à PointsBet.

**TOUS LES GÉANTS
DE L'INFONUAGIQUE
S'INSTALLENT AU CANADA.**



Des poids lourds en ville

Les géants de la techno se posent en chefs de file de l'hébergement et du déploiement de plateformes infonuagiques. Google, Microsoft et Amazon dominent. D'autres poids lourds comme IBM et Oracle s'orientent également vers le nuage, et les campagnes de marketing suivent le mouvement. La branche d'hébergement d'Amazon, Amazon Web Services (AWS), héberge un tiers des activités mondiales en nuage, y compris des services essentiels, comme certaines banques en ligne. AWS a aussi conclu plusieurs contrats avec des administrations publiques aux États-Unis et au

Canada. Tous ces géants novateurs réalisent des percées au Canada, nouveau creuset infonuagique, où les partenariats public-privé sont encouragés, et les professionnels, polyvalents et bien formés. IBM a récemment ouvert un centre de modernisation de l'infonuagique à Gatineau, où, de concert avec le fédéral, elle augmentera ses capacités (au Canada, 87 % des décideurs dans la sphère gouvernementale jugent prioritaire la modernisation de l'infrastructure informatique, nous apprend un sondage). Bref, les titans de la techno s'installent chez nous.



Jeff Bezos,
PDG d'Amazon,
dans un centre
de serveurs d'AWS

Selon une enquête, 85 % des décideurs pensent encore que le nuage n'est pas sécuritaire.

sécurité renforcés des grands opérateurs infonuagiques, plus solides que les protections typiques des réseaux internes.

Pourtant, convaincre les décideurs n'est guère chose aisée. Si 76 % des cadres supérieurs interrogés par PwC déclarent adopter une stratégie infonuagique, pour 17 % d'entre eux, nuage rime avec menace pour la sécurité. D'après 50 % des répondants, les risques perçus constituent un obstacle qui nuit à la valorisation du nuage.

Selon une enquête similaire de Deloitte, pour 85 % des sondés, persuader les décideurs que le nuage s'avère sécuritaire est tout aussi ardu. Une réticence qui représente la principale entrave à la migration infonuagique, même s'il s'agira bientôt de l'épine dorsale de l'économie numérique.

« La pandémie a validé la proposition de valeur de l'infonuagique, accéléré les projets de transformation numérique et fait évoluer les mentalités », ajoute Sanjay Pathak. « La question n'est plus de savoir si on l'adoptera ou non, mais plutôt de voir comment innover à partir d'une plateforme dématérialisée. C'est devenu un impératif. »

Autrement dit, le nuage est incontournable. Il reste que l'entreprise qui s'y fie, en tout ou en partie, doit connaître les mesures garantes de la sécurité de ses opérations. « Ressources internes, jeu de compétences, cartographie des données, évaluation des contrôles de sécurité : avez-vous ces outils? demande Sanjay Pathak. La protection de l'organisation et de ses actifs repose sur des précautions et des compétences à la hauteur. »

La prise en charge des risques infonuagiques va au-delà de la cybersécurité, précise Sanjay Pathak. « Pour évoluer avec efficacité dans le nuage, les contrôles de traitement des données sont essentiels. Dans une logique de gouvernance, je pense aux règles et aux politiques établies pour assurer la sécurité des données, maîtriser les aléas, orienter l'architecture, et clarifier le mode de gestion des solutions distribuées et en nuage. » ♦

Assurer une haute sécurité

PAR DAVE ZARUM

En décembre, Amazon Web Services (AWS), championne de l'infonuagique qui compte à son actif 40 % de l'infrastructure mondiale en 2021, signale sa troisième panne en un mois. Une autre interruption de service avait déjà provoqué des ravages dans l'économie numérique : toutes sortes d'entreprises qui se fient aux serveurs du géant (plateforme de communication au travail Slack, développeur de jeux vidéo Epic Games, système de sonnette vidéo Ring d'Amazon) s'étaient soudain retrouvées hors ligne.

La source du problème? Des pirates de pays lointains, armés de logiciels malveillants? Non. Une panne de courant dans l'un des centres de données. Les défaillances précédentes, qui avaient duré entre une et cinq heures, avaient été attribuées à la congestion du réseau et à des erreurs d'ingénierie interne.

Si certains pensent que le nuage présente des risques de cybersécurité – vol de données, perte de propriété intellectuelle, attaques par maliciels –, nombre d'experts affirment le contraire.

« Le nuage est tout à fait sûr », soutient Sanjay Pathak, leader national, Stratégie technologique et transformation numérique, à KPMG Canada, qui cite les cyberdéfenses et contrôles de



Pour explorer cinq grandes questions que se posent les CPA sur l'infonuagique, voir cpacanada.ca/nuage

L'audit et la certification, les oubliés du virage numérique?

Choisir une plateforme de pointe, c'est exploiter à plein le pouvoir du nuage pour maîtriser les données d'audit et de certification, rationaliser les processus et en offrir davantage au client.



la qualité. Contrairement à d'autres produits, Avenir se concentre sur les goulets d'étranglement pour alléger la tâche des cabinets et des clients.

Et puis il y a l'environnement de travail d'aujourd'hui, en mutation, où le spectre de la grande démission a poussé les employeurs à généraliser le télétravail. C'est là que les plateformes infonuagiques se révèlent essentielles. « Un cabinet qui néglige la technologie aura du mal à fidéliser et à recruter des éléments doués, et à égaler les services complémentaires offerts par les concurrents équipés de systèmes de pointe », croit Jeff Gramlich.

Investir dans des mises à niveau d'envergure était jadis difficile. Il fallait de lourdes structures, des serveurs sur place pour stocker des données complexes, et des systèmes haut de gamme, qui nécessitaient une maintenance coûteuse. La migration vers le nuage, elle, peut se faire sans heurts. Accessible, conviviale, la plateforme Avenir met le tout à la portée des petits et moyens cabinets qui n'avaient pas été en mesure de prendre le tournant.

Que vous cherchiez à renforcer vos systèmes d'audit et de certification ou à faire le saut, il est temps d'exploiter le nuage et de propulser votre cabinet vers l'avenir.

Le virage numérique bat son plein et, dans tous les secteurs, les technologies de pointe alimentent l'évolution des organisations.

L'infonuagique et l'automatisation font déjà partie du quotidien des CPA, de la tenue de comptes à la fiscalité. Cela dit, pour nombre de cabinets d'audit et de certification, le virage semble être au point mort.

« Les auditeurs peuvent aider leurs clients à améliorer leurs méthodes d'acquisition de données aux fins de l'audit », constate le CPA Jeff Gramlich, directeur, Comptabilité à Validis, qui propose des solutions comptables infonuagiques.

Encore et toujours, les données d'audit passent des feuilles de papier aux fichiers électroniques, puis aux divers outils d'analyse. Un cheminement fastidieux et familier.

Mais, grâce à l'infonuagique, les auditeurs commencent à prendre goût à un processus accéléré, sécurisé et allégé. « Le recours aux outils repensés se généralise dans les cabinets d'audit prêts à s'adapter », ajoute Jeff Gramlich.

Cependant, tous les systèmes d'audit et de certification ne se valent pas.

« La difficulté, c'est que les nouveaux produits infonuagiques ne prennent pas tous en charge l'éventail complet des services qu'offrent les cabinets d'audit », précise le CPA Donny Shimamoto, directeur du cabinet-conseil IntrapriseTechKnowlogies (ITK). « L'adoption d'un de ces systèmes oblige les auditeurs à basculer entre les plateformes pour gérer le plan de travail et les documents, faire des recherches et effectuer des contrôles. »

« La plupart des applications infonuagiques se concentrent sur le traitement des opérations », explique Donny Shimamoto, qui aide les clients à migrer vers le nuage. « La nouvelle génération d'applications intègre la gestion des connaissances. Avec Avenir, on peut manier les feuilles de travail et procéder à des recherches pour déterminer quelles tâches d'audit réaliser. »

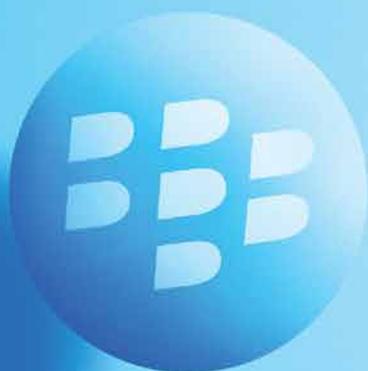
La plateforme novatrice Avenir, qui rassemble tous les flux de travail d'audit et de certification, tire parti de solutions technologiques comme les outils DataShare de Validis et Confirmation de Thomson Reuters pour accélérer le travail et renforcer



Montrez à vos clients que votre cabinet se tourne vers le futur pour mener à bien ses missions d'audit et de certification et consultez le site [auvenir.com/pivot](https://www.auvenir.com/pivot) pour aller plus loin. Écrivez-nous à info@auvenir.com ou composez le **1-855-528-8364**.

En renonçant aux appareils mobiles pour mieux se réinventer, BlackBerry se verrait bien être (de nouveau!) le prochain grand succès technologique canadien.





PAR BRYAN BORZYKOWSKI

omni



BB

fut un sombre début d'année pour les inconditionnels du BlackBerry, ce pionnier des cellulaires, précurseur hier, mais dépassé aujourd'hui. Le glas a sonné le 4 janvier pour les appareils mobiles qui tournaient sous BlackBerry OS, remplacés par les derniers-nés de la gamme, intégrés à la grande famille Android. Le mythique appareil, muni d'un petit clavier à touches, regretté par ses fidèles, se retrouve au cimetière des technologies.

Toutefois, BlackBerry n'a pas dit son dernier mot. Née à Waterloo, autrefois au sommet à la Bourse de Toronto, son étoile a pâli, mais elle s'est réinventée et se spécialise aujourd'hui dans les systèmes de cybersécurité et les systèmes d'exploitation pour véhicules connectés. Il lui a fallu de nombreuses années pour passer des cellulaires aux solutions logicielles pour entreprises, dont l'infonuagique, mais la plupart des analystes jugent qu'elle a réussi son pari.

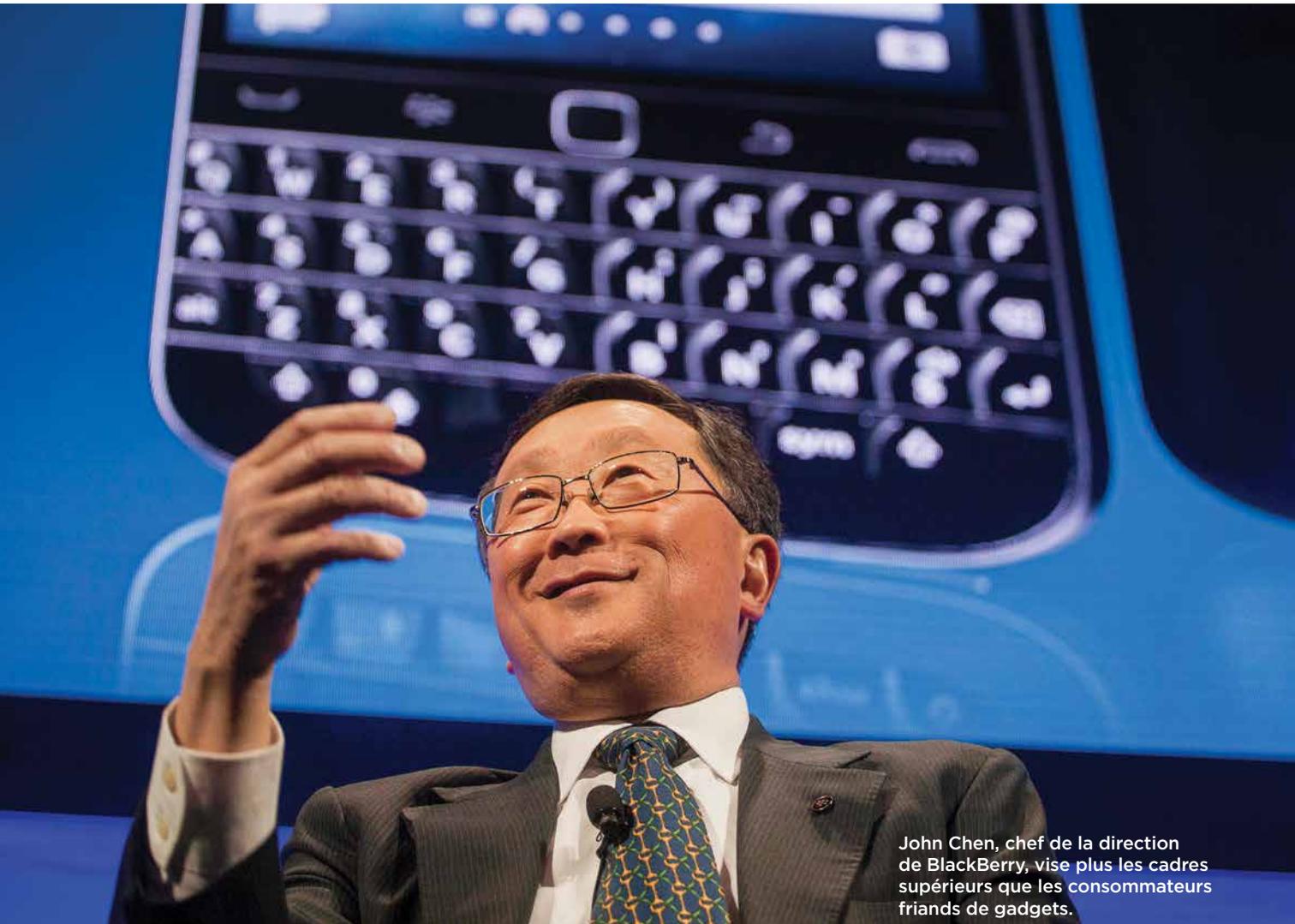
La prédominance de BlackBerry, auparavant dénommée Research in Motion (RIM), et son succès stratosphérique de 2008 (l'action affichait un cours de 146 \$, contre 9 \$ aujourd'hui) ne sont que de lointains souvenirs. La marque est moins connue. Heureusement, ce qui cherche l'entreprise, ce n'est pas forcément la faveur du grand public. John Chen, nommé chef de la direction en 2013 pour remplacer à la fois le fondateur de RIM, Mike Lazaridis, et le chef de la direction, Jim Balsillie, FCPA, FCA, vise à gagner la confiance des cadres supérieurs plutôt que celle des consommateurs friands de gadgets. « La seule chose qui demeure inchangée, c'est le nom. Tout a été revu de fond en comble », souligne Brian Partridge, directeur de recherche à S&P Global Market Intelligence.

Le virage a été amorcé avec l'arrivée de John Chen, qui avait sauvé de la déroute Sybase, un éditeur de base des données, et en avait fait une société multimilliardaire. Un exploit remarqué. En 2013, BlackBerry n'a vendu que 19 millions d'appareils mobiles alors qu'elle en avait livré 49 millions en 2010. Cette année-là, aux États-Unis, ce sont 120 millions d'appareils Apple qui ont trouvé preneurs.

En quête d'un coup de circuit, le nouveau chef de la direction mise sur l'expertise de l'effectif en place et cherche d'abord à relancer les ventes d'appareils. Le BlackBerry Classic voit le jour en 2014. Directeur des plateformes logicielles de 2011 à 2015, l'actuel chef de la technologie, Charles Eagan, de retour chez BlackBerry depuis 2018, se souvient : « On voulait sortir un appareil gagnant, plein de fonctionnalités novatrices. » Ce ne fut pas suffisant pour s'emparer de parts du marché.

« Le franc succès attendu n'a pas été au rendez-vous, et c'était la désillusion », poursuit-il. D'autant plus que les fonctionnalités alors proposées (messagerie sécurisée, appareils sans bouton d'accueil) sont maintenant la norme. S'ensuivent des ventes décevantes et une hémorragie financière (perte de 5,9 G\$ US en 2014) qui forcent BlackBerry à faire un choix : renoncer aux cellulaires ou mettre la clé sous la porte, et remercier des milliers d'employés au Canada.

Embourbée, l'entreprise connaît certes des difficultés, mais il y a aussi du positif. Elle s'est bâtie une solide réputation dans la sphère de la cybersécurité – il est pratiquement impossible de pirater ses appareils –, et elle s'impose dans des secteurs fortement réglementés et à grands volumes de



John Chen, chef de la direction de BlackBerry, vise plus les cadres supérieurs que les consommateurs friands de gadgets.

données sensibles, comme ceux de la finance et de l'administration publique. John Chen saisit la balle au bond. Par voie de communiqué, il annonce en 2014 que BlackBerry recentre ses activités sur les services aux entreprises.

Lorsque BlackBerry produit son dernier appareil, en 2018, il y a déjà un moment qu'elle s'active dans un marché en croissance rapide, celui des logiciels de sécurité pour les entreprises d'envergure (au moins un millier d'employés). En 2019, BlackBerry frappe un grand coup : elle débourse 1,4 G\$ US pour acquérir Cylance, une étoile de la cybersécurité qui fait appel à l'intelligence artificielle (IA) pour contrer les menaces en amont. « Nous avons ainsi renforcé notre offre en cybersécurité. Les technologies de Cylance s'arrimaient à notre gamme de fonctions, et ses capacités en

IA et en apprentissage automatique étaient sans pareilles », explique Charles Eagan.

Le chiffre d'affaires de la division Cybersécurité de BlackBerry a atteint 128 M\$ US au T3 2022. Même s'il s'agit d'une légère baisse par rapport à l'exercice précédent (130 M\$ US), le tout cadre avec les prévisions des analystes. La sécurité fait partie intégrante de l'ADN et des produits de BlackBerry, comme ses outils de protection contre les menaces mobiles, outils qui se basent sur l'IA pour bloquer les cyberintrusions et prévenir les tentatives d'hameçonnage sur les cellulaires. Pour Charles Eagan, c'est ce qui distingue l'entreprise de quelques-unes de ses rivales.

De l'avis de certains analystes, BlackBerry ne réussira pas à damer le pion aux Microsoft, Cisco et CrowdStrike de ce monde, mais son chiffre d'affaires est tout de même appelé à croître, compte tenu de l'explosion des attaques informatiques.



L'avenir de BlackBerry passe probablement par sa gamme d'applications automobiles.



BlackBerry IVY permettra aux constructeurs automobiles de stocker et d'analyser des données générées par les véhicules.

Selon Fortune Business Insights, le marché de la cybersécurité devrait atteindre 366 G\$ US en 2028 (contre 153 G\$ US en 2020). « BlackBerry n'a pas forcément l'avantage sur ses concurrents, mais, comme eux, elle profitera de la vague », résume William Kerwin, analyste à Morningstar.

La cybersécurité reste peut-être l'activité la plus lucrative de BlackBerry, mais c'est la division des produits pour véhicules connectés qui s'annonce la plus prometteuse, et qui pourrait lui permettre de redorer son blason technologique. BlackBerry propose une gamme de solutions intégrées pour véhicules connectés, y compris un logiciel antipiratage. Son produit phare, QNX, un système d'exploitation hautement sécuritaire dont BlackBerry dotait ses appareils mobiles, se retrouve à présent dans les modules de commande d'au moins 195 millions de véhicules. A suivi BlackBerry IVY, une plateforme

infonuagique de création d'applications automobiles, qui rend possibles le stockage et l'analyse de données propres au véhicule, pour les constructeurs automobiles et d'autres intervenants.

Le chiffre d'affaires de la division ne s'élevait qu'à 43 M\$ US au T3 2022, contre 32 M\$ US à l'exercice précédent, mais Charles Eagan croit qu'elle remplira ses promesses. « Nous collaborons déjà avec la quasi-totalité des équipementiers de l'industrie automobile. De plus en plus, les véhicules deviennent de miniserveurs sur roues connectés au nuage. Les possibilités sont nombreuses, notamment du côté des interrelations entre notre division des produits pour véhicules et celle des services aux entreprises. J'y vois un filon à explorer. »

La patience sera de mise pour l'entreprise et ses actionnaires. Selon William Kerwin, il pourrait s'écouler encore quelques années, voire une ou deux décennies, avant que les consommateurs



adoptent le véhicule connecté, si bien que le rendement des investissements risque de se faire attendre. L'analyste souligne que nul ne sait quelles perspectives s'ouvriront dans l'industrie automobile. Brian Partridge ajoute que de nouveaux acteurs, notamment Google, tenteront de percer le marché des véhicules autonomes connectés et de ravir à BlackBerry sa place de chef de file.

Les investisseurs espèrent bien que BlackBerry a tiré des leçons du passé, comme chef de file pris de vitesse par la suite. Brian Partridge pense que le secteur automobile pourrait toutefois lui ouvrir des débouchés favorables. Les observateurs estiment que les concurrents peineront à s'imposer dans le créneau et à proposer les mêmes avantages que BlackBerry. Soulignons aussi que les équipementiers ne sont guère en mesure de changer de système d'exploitation du jour au lendemain, contrairement à un consommateur qui s'offre un nouveau cellulaire à son gré. De plus, BlackBerry a un autre atout dans son jeu. Elle a conclu en décembre 2020 une entente pluriannuelle avec Amazon Web Services (AWS), colosse des services infonuagiques, pour sa plateforme IVY. « Un coup de génie qui vaudra à BlackBerry d'asseoir sa position de force dans l'infonuagique », commente Brian Partridge.

La clé du succès résidera dans l'exécution. L'offre de produits et de services est là, mais BlackBerry doit renforcer sa stratégie de vente et de marketing. D'après William Kerwin, « l'entreprise, qui s'est implantée dans des marchés prometteurs, doit s'y imposer et y déployer ses équipes de vente et de marketing pour garnir son carnet de commandes ». Brian Partridge abonde dans ce sens : « On attend d'elle qu'elle fasse ses preuves. BlackBerry offre des produits de qualité, mais a de la difficulté à rejoindre sa clientèle cible. Un bon élève qui pourrait mieux faire. »

Charles Eagan donne raison à ces observateurs. « Oui, du côté de l'exécution, BlackBerry doit affiner son message et sa stratégie de commercialisation

BlackBerry a signé une entente pluriannuelle avec Amazon Web Services, ce qui lui vaudra d'asseoir sa position de force dans l'infonuagique, selon un expert.

pour mieux briller. Se démarquer de la concurrence dans un marché où une cinquantaine de fournisseurs reprennent les mêmes mots à la mode et font les mêmes promesses n'est pas une mince affaire. »

Appelé en renfort, John Giamatteo, qui a dirigé McAfee, le géant des antivirus, a été recruté pour orienter la stratégie de cybersécurité de BlackBerry. C'est de bon augure. « John apporte un nouvel angle. L'objectif est de continuer à clarifier notre message et notre approche », explique Charles Eagan.

Et les choses évoluent. En janvier, BlackBerry a cédé ses brevets jugés non essentiels, en ne gardant que ceux dont dépendent ses nouvelles activités. De quoi l'aider à goûter plus vite encore au succès, puisqu'elle a empoché 600 M\$ US et transféré un portefeuille d'environ 20 000 brevets (pour la plupart associés aux cellulaires et à la messagerie) à Catapult IP Innovations, entreprise américaine constituée pour détenir les brevets en question. Selon William Kerwin, la vente, qui a marqué l'étape ultime de la transformation, apporte à BlackBerry une masse de liquidités à réinvestir ou à consacrer aux acquisitions. « Un réinvestissement aurait des avantages, mais je crois que BlackBerry est en mode acquisition. »

BlackBerry ne connaîtra peut-être jamais plus sa notoriété d'antan. Sa technologie, même si elle devient omniprésente dans les véhicules, ne sera pas à l'avant-plan. L'entreprise née en Ontario pourrait-elle tout de même remonter au palmarès des gagnants de Bay Street? Qui sait ce que lui réserve l'avenir. Après tout, une nouvelle ère pourrait s'ouvrir.

On ne sait quel visage BlackBerry montrera. L'audacieuse d'hier, incapable de suivre l'évolution du marché, va-t-elle redevenir une pionnière, elle qui a été à l'origine de la révolution cellulaire? « Le virage pris est impressionnant. Au cours de ma carrière d'analyste, j'ai été un utilisateur de BlackBerry, mais aussi un témoin de sa chute face à Android et à iOS. Arriver à se relever et à se réinventer force le respect », conclut Brian Partridge. ♦

ENVIRONNEMENTS D'INFRASTRUCTURE CLOUD SÉCURISÉS ET CONFORMES POUR LES COMPTABLES D'AUJOURD'HUI

Stockez en toute sécurité les données financières de vos clients et exécutez vos applications comptables à partir d'une plate-forme cloud sécurisée qui conforme à la norme SOC II et 100 % canadienne à la LPRPDE.



Accédez en toute sécurité à votre logiciel de comptabilité et de fiscalité de n'importe où!

Simplifiez votre expérience

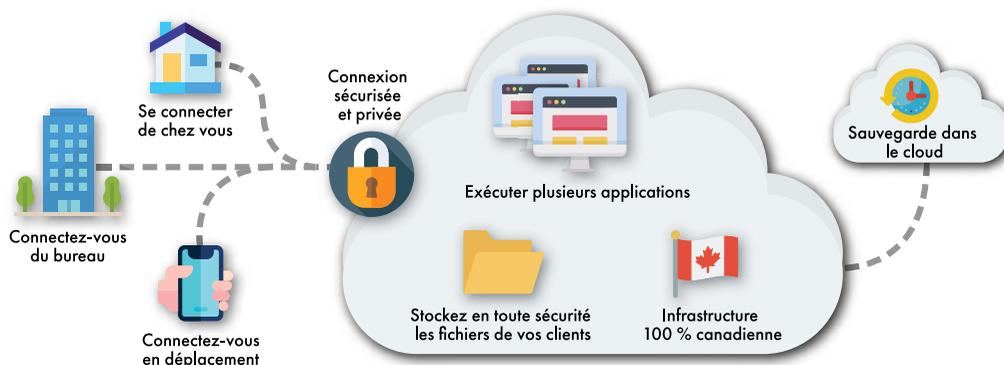
Nous sommes sûrs que vous avez assez d'inquiétudes!

Nos experts en infrastructure vous mettront complètement en place avec les ressources pour exécuter votre logiciel.

Support client continu 24h/7j

... et non le type de soutien qui vous met en attente pendant une heure à la fois.

- ✓ **Sécurité intégrée**
Inclut le chiffrement des données, la détection des intrusions et la prévention des intrusions.
- ✓ **Sauvegarde et restauration**
En cas de sinistre ou de problèmes informatiques, vos données sont sauvegardées et disponibles pour y accéder à nouveau.
- ✓ **Accès à distance et collaboration d'équipe**
Flexibilité d'accès sur n'importe quel appareil, où que vous soyez. Partagez et travaillez avec les clients simultanément si nécessaire.
- ✓ **Réduire les frais généraux et les dépenses**
Concentrez-vous sur vos clients et non sur votre informatique! Réduisez les coûts d'investissement et d'exploitation liés à l'achat, à la maintenance et à la mise à niveau du matériel informatique local.



Visitez-nous www.servercloudcanada.com/CPA pour en savoir plus.



SERVERCLOUD
CANADA

Laissez-nous créer une solution personnalisée qui répond à vos besoins spécifiques.

1.888.425.1967

info@servercloudcanada.com



La culture hydroponique consomme 95 % moins d'eau que la culture en champ.

ENVIRONNEMENT

AGRICULTURE D'INTÉRIEUR

Certains maraîchers quittent les champs pour cultiver des légumes à l'année en atmosphère contrôlée. **PAR CLAIRE SIBONNEY**

« Il fait -38 dehors, mais voyez nos laitues! », s'exclame Dave Pfaeffli, interrogé via Zoom début février. L'agriculteur est à Busby, à 45 minutes au nord-ouest d'Edmonton. Adepte de la première heure d'une technologie qui permet de semer, de transplanter et de récolter légumes-feuilles, fines herbes et micro-pousses 365 jours par an, il pratique la culture hydroponique d'intérieur depuis trois ans avec sa femme, Alyssa.

Les Pfaeffli ont 14 modules de culture automatisés imaginés par CubicFarms, de Langley, en

Colombie-Britannique. Les modules, qui ressemblent à des conteneurs de 8 pi sur 40 pi, s'alignent dans un bâtiment de 9 000 pi². De quoi cultiver 5 000 pommes de laitue ainsi que 11 000 fines herbes et micropousses.

Un système de déplacement cyclique des pousses (breveté sous le nom de Crop Motion Technology) sert à contrôler l'éclairage à DEL, la température, l'arrosage, le taux d'humidité et le taux de CO₂. Tout s'affiche sur un panneau de commande. « On peut même faire la récolte assis », ajoute

Alyssa Pfaeffli, qui explique que le convoyeur rotatif fait défiler les plants devant l'opérateur, contrairement à d'autres systèmes d'agriculture verticale, comme les modèles empilables, qui nécessitent des nacelles élévatrices pour les soins et la récolte.

S'ils doivent s'alimenter à l'électricité pour l'éclairage et les plateformes technologiques, les agriculteurs font des économies d'espace et d'eau (deux unités d'eau par pomme de laitue au lieu de quarante pour un légume à feuilles de plein champ). La consommation d'eau baisse de 95 % par rapport à une culture en champ, et on peut dire adieu aux pesticides et aux herbicides.

Pour les Pfaeffli, la transformation n'est pas strictement technologique. Après avoir utilisé le système en autonomie pendant près de trois ans,

ils ont vendu leur exploitation à CubicFarms en octobre. La ferme familiale s'est réinventée pour devenir l'Alberta Grow Centre, un laboratoire de R-D et une ferme-école pour d'autres clients.

L'agriculteur Jack Benne et son fils Leo ont fondé CubicFarms en 2015. Après une visite à Porto Rico, dévasté par un ouragan, l'idée a germé. Le père et le fils ont travaillé des années pour trouver une solution à certains problèmes que rencontrent les exploitations agricoles conventionnelles. CubicFarms, qui met l'agrotechnologie au service de l'approvisionnement local, se décline en deux volets. La première division, Fresh, parie sur la conception, la fabrication et la vente de systèmes d'agriculture modulaires pour des maraîchers comme les Pfaeffli. L'autre, HydroGreen, la dernière-née, propose une technologie comparable pour nourrir le bétail, un système breveté qui produit des pousses de blé et d'orge, intégrées au fourrage des bovins.

Science-fiction, direz-vous. Pourtant, les innovatrices comme CubicFarms, forte d'une capitalisation boursière de 200 M\$, marchent sur les platebandes des agriculteurs conventionnels, un marché de 320 G\$, et s'aventurent dans le créneau de la technologie nutritionnelle, qui pèse 416 G\$. La stratégie? Travailler avec les agriculteurs plutôt que de concurrencer d'autres jeunes pousses comme Plenty et AeroFarms, ce qui singularise le modèle CubicFarms, dans un domaine en effervescence.



Dave Dinesen, chef de la direction de CubicFarms, prévoit plusieurs partenariats majeurs.

LA CULTURE D'INTÉRIEUR RÈGLE DIVERS PROBLÈMES URGENTS, DONT LA RARETÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE.

L'année dernière, l'agrotechnologie a enregistré des investissements records. À l'échelle mondiale, 632 entreprises en démarrage auraient réuni 12,23 G\$ en capital-risque. La raison de ce franc succès? Les systèmes de culture d'intérieur arrivent à point nommé

pour régler des problèmes urgents, surtout les perturbations de la chaîne d'approvisionnement et les pénuries de main-d'œuvre, particulièrement aiguës durant la pandémie. Un mode de culture repensé, résistant aux sécheresses et autres imprévus climatiques, à l'épreuve des éclosions de listériose.

Axée sur la technologie, CubicFarms n'entend pas se lancer dans la commercialisation d'aliments. Sa stratégie de croissance passe plutôt par les services-conseils et les services de jumelage, pour mettre en relation producteurs et fournisseurs. C'est CubicFarms qui a mis les Pfaeffli en contact avec Sysco, Whole Foods, Fresh Point et d'autres. Récemment, Sysco a fait valoir qu'elle s'approvisionnait en fruits et légumes auprès de producteurs qui avaient adopté le système de CubicFarms. De quoi donner un nouvel élan aux petits maraîchers en quête de clients. Selon Dave Dinesen, chef de la direction de CubicFarms, d'autres partenariats pourraient se concrétiser sous peu. Achat, financement, approvisionnement, production de semences, les pistes sont là.

Pour la division Fresh, Dave Dinesen, qui envisage de créer des centres à grande superficie, évoque un projet phare : l'installation d'un système FreshHub à 96 modules,

**De la première écriture à l'arrêté des comptes...
Vous pouvez compter sur Poe Group Advisors.**

POE GROUP ADVISORS

FAVORISEZ L'ESSOR DE VOTRE CABINET:
AccountingPracticeAcademy.com

Avancez vers l'avenir, une étape à la fois.

Que vous souhaitiez acquérir un cabinet, le faire croître ou passer le flambeau, Poe Group Advisors saura vous épauler et vous aider à considérer divers points, étape par étape.

Consultez nos fiches de cabinets à vendre et notre bibliothèque de ressources au PoeGroupAdvisors.com.

PoeGroupAdvisors.com | Au Québec: 1-833-984-9222 (sans frais)

lancé par un groupe d'investisseurs, qui sera bâti dans le Sud-Ouest de la Colombie-Britannique.

« Des installations d'envergure pour passer à la vitesse supérieure et approvisionner les services alimentaires ainsi que les détaillants en fruits et légumes, afin de réduire la dépendance aux importations. »

L'implantation dans les marchés internationaux fait partie intégrante de la stratégie, et en avril, CubicFarms annonçait un projet d'exploitation agricole en Australie. Dave Dinesen prévoit d'autres partenariats d'envergure, et les systèmes FreshHub pourraient essaimer à l'international d'ici 2023 ou 2024.

Depuis l'acquisition d'HydroGreen Tech en 2019, CubicFarms a installé des centres de production de fourrage vert au Canada, aux États-Unis, notamment dans une grande exploitation bovine et laitière du Wyoming, et même en Italie, chez un éleveur de bufflonnes qui produit de la mozzarella di bufala, la vraie de vraie. CubicFarms, qui élargit son réseau de détaillants en Amérique du Nord, compte accroître les ventes de systèmes HydroGreen en Europe, puis au Moyen-Orient.

Steve Hansen, analyste en agrotechnologie chez Raymond James, envisage avec optimisme une remontée du chiffre d'affaires dans les deux divisions. Il a surtout hâte de voir si HydroGreen progressera à vive allure. « Elle n'a aucune concurrente digne de ce nom, contrairement à Fresh, qui en a des douzaines. Chacune a ses technologies et ses modes de culture. »

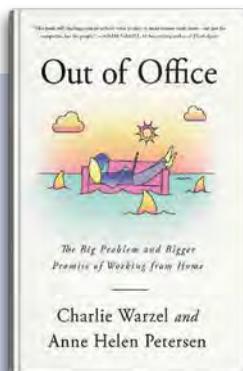
Le cours de l'action CubicFarm Systems Corp. pourrait doubler, estime-t-il. En janvier, dans une note de recherche, l'analyste prédisait des résultats probants pour 2022, tant pour HydroGreen que pour Fresh.

« Mise en culture des terres arables, consommation d'eau, santé et productivité du troupeau, retombées environnementales, nos technologies brevetées apportent des atouts indéniables, précise Dave Dinesen. D'ici un an ou deux, les résultats seront à la hauteur, j'en suis convaincu. » ♦

LECTURE

NOUVELLE NORME

Virtualiser le bureau pour réinventer le travail et dégager des plages de liberté, c'est ce qu'aurait amené la pandémie. Vrai ou faux? **PAR BRIAN BETHUNE**



Bureau à domicile ou domicile au bureau? Des armées de télétravailleurs finissent par se demander s'ils travaillent à la maison ou s'ils vivent au bureau. Un paradoxe qu'explorent Charlie Warzel et Anne Helen Petersen, auteurs de *Out of Office: The Big Problem and Bigger Promise of Working from Home* pour qui le télétravail tient tout bonnement d'une vie au bureau où s'entremêlent inextricablement obligations professionnelles, familiales et personnelles.

Certes, l'épisode COVID nous a amenés, au travail et ailleurs, à voir certaines failles et inégalités sociales, et, par conséquent, à penser le changement. Mais pour beaucoup, le confinement n'a fait qu'abolir une frontière déjà floue entre travail et sphère privée, frontière également malmenée par une tendance à la microgestion déployée sans merci pour préserver la hiérarchie en place. Revenir en arrière risque d'être difficile, avancent les auteurs.

Délaissant la vie new-yorkaise pour venir s'installer en 2017 à Missoula, au cœur du Montana, Charlie Warzel et Anne Helen Petersen, couple qui a

travaillé pour la plateforme BuzzFeed News, sont des pionniers du télétravail. Une expérience déstabilisante pour Charlie, un extraverti qui adorait bavarder au bureau. Sans la spontanéité de ces moments riches d'idées, tenaillé par la crainte de s'être rendu invisible et d'être oublié par son rédacteur en chef, le journaliste s'est jeté tout entier dans sa page d'écriture et sa messagerie, s'attendant à ce que coûte à rester présent, même à 4 000 km du siège social.

Un piège, une fausse productivité, en somme, qui s'est traduite par des réunions à tout-va, des courriels nocturnes et bien d'autres manifestations encore, caractéristiques de ce vernis d'assiduité et de disponibilité que le monde du travail (et surtout, du télétravail) porte aux nues.

Or, augmenter le temps de travail ne mène absolument pas à une hausse de productivité, comme en témoigne l'histoire aux États-Unis, où les semaines se sont allongées. Au contraire, certaines entreprises qui passent à la semaine des quatre jours voient leur productivité s'envoler. Leur secret? Une réduction draconienne du nombre de réunions, qui, selon le cabinet-conseil MeetingScience, seraient loin de toutes être utiles (8 réunions sur 10 laissent à désirer).

Pour s'éloigner du productivisme aveugle (le type d'empressement que notre journaliste s'est senti contraint de montrer pour attirer l'attention), Microsoft Japon a raccourci sa semaine et plafonné la durée des réunions à une demi-heure (pas plus de cinq participants). La productivité a bondi de 40 %, et le personnel respire mieux. Davantage de plaisir, moins de stress.

C'est sur l'incontournable problématique de la fausse productivité et ses solutions éprouvées (même si peu aisées à mettre en œuvre) que s'amorce l'ouvrage. Sont abordées par la suite des questions à nuancer : culture, technologies et collectivité. Ainsi en est-il de la culture d'entreprise oscillant entre la définition positive qu'en donne l'entité en question (bien souvent, une promesse à la Netflix, qui associe intégrité, excellence, respect,

inclusion et esprit d'équipe) et le ressenti du salarié. Car cet esprit de famille que prône directement ou indirectement l'organisation n'est pas anodin : c'est en effet exiger du travailleur qu'il se consacre à l'employeur tout comme il se dévoue à sa famille. Et tentez donc de faire bouger cette culture, une fois instaurée! Seul un choc sociétal pourrait l'ébranler. Un séisme comme celui que la pandémie a déclenché.

Même refrain côté technologies. Censées nous libérer, elles n'ont fait qu'aboutir à une intensification du travail, d'un siècle à l'autre. Et certains employeurs s'inquiètent. Si les travailleurs ouvrent les yeux sur les possibilités du numérique, se pourrait-il qu'ils en tirent parti pour réinventer leur propre vie? Les auteurs estiment que nous laisserons probablement filer cette occasion à saisir, comme nous l'avons fait à plusieurs reprises depuis la Première Guerre mondiale.

De fait, année après année, les progrès technologiques n'ont pas toujours été libérateurs.

Situation à double tranchant, donc, pour le tant attendu mode de travail dit hybride. Car il n'est pas loin ce scénario où une sous-hiérarchie verrait le jour. D'un côté, on aurait les travailleurs sur place, ambitieux, en pleine lumière, et, de l'autre, les télétravailleurs, dans l'ombre, inquiets à l'idée de déplaire à la hiérarchie, qui redoubleront d'efforts, d'où un surinvestissement. On aboutira alors à un retour inévitable à la case départ.

À l'inverse, saisir la chance, ce serait accéder à une véritable flexibilité, à une culture bienveillante et à des outils numériques au service de l'être humain. Une telle révolution nous permettrait en retour de donner un sens à notre vie, non plus nécessairement par le travail, mais en nous consacrant à nos proches, à nos loisirs, à nos réseaux. Si les auteurs nous aiguillent peu côté solutions pratiques, ils nous livrent un excellent diagnostic des maux de notre temps (et de celui qu'on passe au bureau). Il y a tout un monde au-delà du travail, nous rappellent-ils. À nous de l'explorer. ♦

AU VERRE

SACRÉ SAKÉ

Autrefois réservé aux initiés, le marché du saké envire nombre d'adeptes aux quatre coins du monde. **PAR CHRIS JOHNS**

Sommelier spécialisé en saké, Michael Tremblay constate l'engouement pour cette boisson.



Les sakés ont la cote, c'est le moins qu'on puisse dire. Certains mûrissent dans les profondeurs marines, où la noirceur, la pression et la houle en bonifieraient le goût. D'autres sont infusés au yuzu (un agrume), à la pêche et à l'ume (l'abricot du Japon); d'autres sakés encore se marient avec la téquila. Pour leur part, les Foo Fighters ont mis en bouteille leur hymne à ce nectar. Même Nestlé suit le mouvement avec sa Kit Kat, qui joue la carte de l'innovation désinvolte. Si d'aucuns crient au marketing abusif, impossible de le nier : ce qui était autrefois un secret bien gardé n'en est plus un.

À l'origine, le saké était surtout l'apanage des cérémonies shinto, puis il s'est répandu dans la culture nippone

jusqu'à se hisser au rang de boisson nationale. Aujourd'hui, cet alcool à base de riz fermenté traverse les frontières. En 2019, le marché mondial pesait 9,2 G\$.

Bref, le saké coule à flots, fort d'un taux de croissance annuel composé estimé à 4,7 % entre 2020 et 2027. La tendance ne semble pas près de s'essouffler. Pour l'essentiel de ses 2 000 ans d'histoire, le saké, confiné dans un marché plutôt circonscrit, se consommait dans un rayon de 30 km de son lieu d'élaboration. Or, en huit ans, le volume des exportations a bondi de 53 %.

« On se rend compte, je dirais, de l'importance de la mondialisation dans la réussite et la croissance à long

Vous

êtes leur comptable.

Vous

savez comment répondre à leurs besoins.

Nos outils s'adaptent à

VOUS exigences.



Facilitez les communications.
Accélérez la collaboration.

acomba **go**

Logiciel comptable en ligne conçu pour les PME d'ici

acomba.com/comptables

L'Amérique du Nord est le premier moteur de l'accélération de la demande de saké japonais.



LES BRASSEURS DE SAKÉ SONT DE PLUS EN PLUS NOMBREUX AU CANADA.

terme de ce marché », explique Nancy Matsumoto, coauteure, avec l'historien et sommelier Michael Tremblay, de l'ouvrage *Exploring the World of Japanese Craft Saké: Rice, Water, Earth*. « Chaque année surgissent de nouvelles brasseries de saké, que ce soit au Mexique, en Angleterre, en Espagne, en Nouvelle-Zélande, et j'en passe. »

L'Amérique du Nord est le premier moteur de l'accélération de la demande en saké japonais haut de gamme. Les États-Unis représentent 26 % du marché, et le Canada, 3 %. Étonnamment, la Chine n'est pas en reste. Les ventes y ont atteint un record de 258 M\$, et la croissance estimée au cours des prochaines années se chiffre

entre 4,7 % et 12,5 %. Les exportateurs portent désormais leur regard vers l'Europe et, plus particulièrement, vers le Royaume-Uni, où des marchés prometteurs émergent.

Sommelier spécialisé en saké au Ki Modern Japanese + Bar, à Toronto, Michael Tremblay a pu assister de visu à cet essor. Depuis cinq ans, il sert des plateaux de dégustation de saké qui remportent un franc succès, une tendance qui, constate-t-il, s'est accentuée avec la pandémie. « Les amateurs se laissent volontiers tenter par notre sélection hebdomadaire de sakés japonais et étrangers. Nous y voyons une occasion en or d'interagir avec nos clients, qui sont d'ailleurs de plus en plus nombreux à avoir soif de découverte. »

En Ontario, les ventes ont connu en 2021 un bond annuel de 10 % pour atteindre 11 M\$. De quoi se tailler la part du lion de la collection Destination monde de la Régie des alcools de l'Ontario, devant les élixirs venus de France, d'Italie et de Californie. De la Colombie-Britannique à l'Ontario, on brasse désormais le saké, et la fermentation du riz n'a plus de secret pour Artisan SakeMaker, YK3 Sake Brewery et Spring Water Sake Company.

« Il y a quelques années, on a vu un engouement pour les bières artisanales, et aujourd'hui, c'est la même chose pour les sakés, fait remarquer Nancy Matsumoto. Des jeunes reprennent des entreprises centenaires et se lancent dans l'élaboration de créations inédites, haut de gamme, par exemple en combinant le saké et le vin ou la bière, en travaillant les levures. Il y a vraiment cette volonté d'expérimenter, d'innover. »

Darren Seifer, analyste de marché pour le NPD Group, établi aux États-Unis, abonde dans le même sens. Les consommateurs sont mûrs pour de la nouveauté, dit-il. « Ils sont à la recherche de variété. La bière et le vin demeurent les grands gagnants, mais dans de nombreux marchés, on constate que certains créneaux progressent au détriment des grands segments. » ♦

LES CHOIX DE PIVOT

On décroche

PAR DAVE ZARUM

À écouter

Comment concocter une émission de science-fiction propre à rassasier les téléphages affamés? Les humoristes Maddy Kelly, Mark Chavez et Ryan Beil le découvriront dans *Let's Make a Sci-Fi*, nouvelle série de CBC Podcasts. Les balados dévoilent les dessous de l'alchimie à l'œuvre pour que naisse un succès.



À regarder

L'acteur américain Nicolas Cage a eu tout un parcours. Oscarisé, il a aussi défendu des premiers rôles dans des films d'action à grand déploiement et enchaîné les films de série B. Dans *The Unbearable Weight of Massive Talent* (*Un talent en or massif*), il joue une version romancée de lui-même (un comédien en déclin, plutôt désabusé), évoluant dans une intrigue librement inspirée de ses personnages marquants. Il y fait tout pour sauver sa femme et sa fille des griffes d'un baron de la drogue qui lui a versé un million de dollars pour compter une vedette parmi les invités à sa fête d'anniversaire.

À lire

Après avoir parlé dans son précédent livre de son enfance colombienne dans les années 80 et 90, de sa mère diseuse de bonne aventure et de l'histoire de sa famille, la romancière Ingrid Rojas Contreras publie *The Man Who Could Move Clouds* (*L'homme qui pouvait déplacer les nuages*). Dans ce nouveau livre, elle entraîne les lecteurs dans un drôle de voyage rétrospectif, parsemé de rencontres surnaturelles et de secrets de famille, tout en racontant l'histoire de la Colombie.

Abonnez-vous

ET ÉCONOMISEZ 58 % !



**ABONNEZ-VOUS
MAINTENANT !**

Dans chaque numéro, des reportages fouillés, des tendances mode et beauté, des portraits de personnalités qu'on aime, des astuces pour se faciliter la vie, des rencontres inspirantes qui suscitent la réflexion, et tellement plus !

**RECEVEZ CHATELAINE PENDANT UN AN
(6 MAGNIFIQUES NUMÉROS) POUR 15 \$!**



CHATELAINE.COM/ABONNEMENT

ou 1-833-632-0833

HEUREUX AU TRAVAIL ?

Vous avez de la flexibilité?

Des tâches stimulantes?

Votre équipe est solidaire et travaille dans le plaisir?

Vous avez la possibilité de vous épanouir
et de progresser?

Si vous avez répondu oui à toutes ces questions, nous nous
excusons du dérangement...

Vous êtes clairement déjà chez MNP.



À LIVRE OUVERT

VOIR AVEC UN ŒIL NEUF

Dans un monde en constant changement, adopter une pensée flexible doit devenir un réflexe. **PAR MATHIEU DE LAJARTRE**

Personne n'aime avoir tort, ni devoir admettre une certaine paresse intellectuelle dans sa façon de penser.

Et pourtant, nous sommes tous exposés à ces failles, à lire le plus récent livre d'Adam Grant, *Le Pouvoir de la pensée flexible* (Les Éditions de l'Homme).

Le psychologue et professeur à la Wharton School de l'Université de la Pennsylvanie ne mâche pas ses mots : à l'inconfort du doute, nous préférons le confort des convictions et privilégions souvent le sentiment d'avoir raison par rapport au fait d'avoir raison. « Nous recherchons les points de vue qui nous réconfortent, plutôt que les idées qui nous obligent à réfléchir vraiment. » Et il fournit des tas d'exemples où, par paresse cognitive, automatisme ou peur, nous nous en tenons à ce qui nous est familier, peu importe que ce soit juste ou non. Comme le soutient le personnage de George Costanza dans la série *Seinfeld* : « Ce n'est pas un mensonge si vous y croyez! »

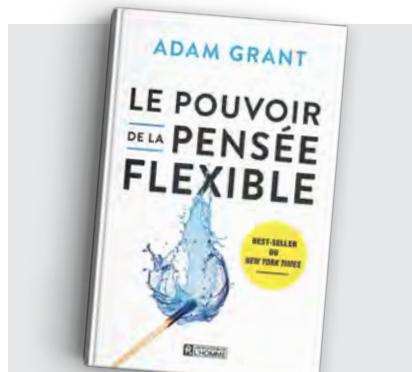
Voir les choses autrement ne requiert pourtant aucune compétence spéciale, ni même de l'ingéniosité, cela exige juste de « penser comme un scientifique », soit d'améliorer son ouverture d'esprit et de faire preuve d'humilité. Ainsi, les étudiants enclins à revoir leurs réponses lors d'un examen ont souvent de meilleurs résultats que ceux ne se relisant pas. « Ce n'est pas tant le fait de modifier votre réponse qui améliore votre note que le fait de vous demander si vous devriez la modifier. »

En damant le pion à notre « dictateur intérieur, qui éloigne toute information menaçante », on déjoue de nombreux biais. « Apprendre à tester ses idées, se questionner et accepter certaines contradictions sont des moyens pour se diriger vers la réussite, atteindre la sagesse et l'excellence », a remarqué Grant. Il faut chercher des informations contraires à nos idées et exploiter le bénéfice du doute.

CONVERTIR LES AUTRES

Si on est capable d'un tel changement, on convaincra plus facilement les autres de nous emboîter le pas, en leur posant des questions ouvertes ou grâce à l'écoute réflexive. C'est ce que permet l'entretien motivationnel par exemple, mis au point au début des années 1980 par Bill Miller, psychologue clinicien, et ses collègues.

L'idée? « On convainc rarement quelqu'un de changer, a constaté Grant. Il vaut mieux l'aider à trouver ses



propres motivations qui le conduiront au changement. » D'ailleurs, le chapitre « Celui qui murmurait à l'oreille des antivax » porte sur Arnaud Gagneur, néonatalogiste et chercheur au Centre hospitalier de l'Université de Sherbrooke qui a implanté la technique dans son milieu de travail et, ce faisant, amené des personnes récalcitrantes à se faire vacciner contre la rougeole. « Celui qui ignore un conseil n'est pas nécessairement en désaccord, souligne l'auteur. Il peut résister à la pression et au sentiment qu'un autre contrôle sa décision. »

Voilà pourquoi il ne faut pas craindre le conflit constructif, mais chercher des conversations plus nuancées, où les émotions, loin de se résumer à la frustration et à l'indignation, relèvent de la curiosité, voire de la confusion ou de l'ambivalence.

Le désaccord auquel nous invite Grant doit être une danse et non pas un combat, car nous avons plus en commun que nous ne le pensons. Ainsi, ce n'est qu'en dépolarisant le débat lors des conversations polémiques et en établissant une sécurité psychologique où le statu quo peut être remis en cause, sans crainte de représailles, qu'on créera une culture de l'apprentissage au travail.

REVOIR LE MODÈLE

Pour les organisations, penser autrement ensemble est capital. Le psychologue cite en exemple Pixar, qui s'est illustrée avec des films à succès comme *Les Indestructibles*, projet pourtant jugé irréalisable au départ par certains, alors qu'à l'opposé, BlackBerry, leader dans son domaine, a mis des années à revenir sur le devant de la scène (voir page 42 de ce magazine). Hélas, on s'en tient trop souvent à une seule voie, qui peut nous mener vers la mauvaise destination.

« Quand nous sommes impliqués dans un projet qui ne se déroule pas comme prévu, d'instinct, plutôt que de le remettre en cause, nous mettons les bouchées doubles. » Mais au-delà des coûts irrécupérables qui poussent certains à persévérer, se cachent des raisons essentiellement psychologiques et non économiques.

« En tant que créature rationnelle, nous cherchons constamment à justifier nos croyances antérieures afin de soigner notre ego, protéger notre image et valider nos décisions passées. » Pourtant, une bonne décision prise l'année précédente peut s'avérer mauvaise l'année suivante.

Voilà pourquoi il faut en finir avec les *bonnes* pratiques, si normatives, et privilégier les *meilleures* pratiques, qui nous incitent à nous fixer des objectifs plus audacieux et à nous donner les moyens de les atteindre, en faisant fi des œillères qui occultent les autres possibilités.

Fourmillant d'histoires enlevantes tirées de toutes sortes de domaines, *Le Pouvoir de la pensée flexible* illustre avec brio que nous avons tous intérêt, individuellement et collectivement, à apprendre... à désapprendre. ♦

RECETTE GAGNANTE

Alexander Cant, 35 ans, CPA de Vancouver, s'est lancé à fond dans l'alimentation durable et a parié sur Coastie Craft Burgers, qui réinvente le végéburger. **PAR ROB CSERNYIK**

« Je voulais créer une **entreprise écoresponsable**. L'alimentation végétale m'a paru être une excellente option. »

« Je ne suis pas un chef, mais tout simplement un CPA mordu de cuisine. **Je me suis fait un fichier Excel avec tous mes essais**. Chaque version est consignée, et il y en a plus de 20 par recette. »

« On propose un **mélange à burgers** à décongeler, à façonner et à cuire. C'est un produit aux multiples possibilités, qui se décline en sept mélanges, tous complètement différents. »

« Mes années en comptabilité m'ont beaucoup appris. **J'ai pu aiguiser mon sens des affaires**. Il s'agit de la capacité de penser à long terme, de voir au-delà des résultats dans l'immédiat, et ce recul, c'est ce qui distingue vraiment les CPA. »

« **J'ai fait huit ans en comptabilité et en planification stratégique, mais ma passion, c'était l'entrepreneuriat**. Début trentaine, je voyais les années passer, et je me disais que si je restais là sans bouger, plongé dans mes chiffres, j'allais manquer le bateau. »

« Nos livraisons se sont faites exclusivement à vélo pendant près de deux ans, mais ce service, qui représentait **autour de 30 % de notre chiffre d'affaires**, n'était pas tout à fait viable à grande échelle. »

« Je me suis mis au véganisme. C'est que pour percer dans le domaine de l'alimentation végétale, je l'ai bien vite compris, il faut prêcher par l'exemple. Si je mange de la viande, **quel est le message que j'envoie à propos de mon produit?** »

FRAPPEZ UNE BALLE PLUTÔT QUE POUSSER UN CRAYON.



Appelez ou visitez APS.net dès aujourd'hui pour une évaluation gratuite et confidentielle de votre cabinet.

Alan M. Liverman C.A. : Alan@aps.net (514.819.8088)
Sonia Albert : Sonia@aps.net (1.877.606.8622)

NOUS OBTENONS DES
RÉSULTATS,
UNE PRATIQUE
À LA FOIS



DISPONIBLE MAINTENANT

QC1027

CABINET CPA - PLATEAU MONT-ROYAL

- Chiffre d'affaires autour de 300 000 \$ dont près de la moitié sont à forfait (mensuel ou trimestriel).
- Une quarantaine d'entreprises incorporées pour la préparation des états financiers et des impôts T2.
- La moitié des sociétés en comptabilité complète sur Sage 50.
- Préparation des salaires pour 47 salariés (payes, remises et T4).
- Plus de 200 déclarations de taxes, soit une moyenne de 17 déclarations par mois.
- Préparation de 450 déclarations T1.

QC1029

CABINET CPA-AUDIT - ESTRIE-MONTÉRÉGIE

- Cabinet de CPA-Audit très prospère avec une excellente réputation à la limite de l'Estrie et de la Montérégie, à environ 45-50 minutes du pont Champlain.
- Chiffres d'affaires de 726 000 \$.
- L'entreprise existe depuis plus de 20 ans.
- Répartition approximative des services : compilations / avis au lecteur : 41,8 %; T1 : 15,8 %, examen et audits : 22 %, paie / tenue de livres / TPS/TVQ : 11,5 %, consultation impôt: 8,8 %.
- Industries desservies : PME régionales, commerce de détail, manufacturier, quelques OBNL.
- Équipe de 4 employés à temps plein et un associé senior prêt à rester le temps d'assurer une transition harmonieuse.



Pour toute information, contactez Sonia Albert à Sonia@aps.net • 514 661.0782



L'INSTITUT
NATIONAL
DE LA PAIE



Deirdre Joachim, G.A.P

Gestionnaire principale | Plateformes d'entreprise, Transformation et opérations d'entreprise,
Groupe Banque TD

Les professionnels de la paie sont au cœur des affaires.

Les professionnels de la paie contribuent à accroître la participation des employés. Faites la connaissance de Deirdre Joachim, professionnelle de la paie. Elle veille au bien-être financier de ses collègues et aide à stimuler la productivité.

Apprenez-en plus sur
l'Institut national de la paie :
paie.ca