

PIVOT



MARS/AVRIL 2019



L'AVENIR LEUR SOURIT

Portrait d'une nouvelle génération de CPA,
audacieux et décidés à changer les choses.



Qui brave des tempêtes?
Réinvente le milieu de travail?
Et change des vies? Des CPA!



Élégance nette. Plaisir brut.

L'équipe des ventes aux entreprises de Mercedes-Benz est fière de maintenir un partenariat solide avec tous les comptables professionnels agréés. Économisez jusqu'à 1500 \$, en plus des promotions en vigueur, à l'achat d'une nouvelle Mercedes-Benz. Cette offre concurrentielle témoigne de notre engagement à offrir la meilleure expérience aux membres CPA. Pour en savoir plus, visitez [Mercedes-benz.ca/cpa](https://www.mercedes-benz.ca/cpa).

Mercedes-Benz



22



ARTICLES DE FOND

22 | Disperser enfin les cendres

Le système de paye Phénix était un projet mort-né. Marc Lemieux, CPA, a accepté de s'en occuper pour que tout rentre enfin dans l'ordre.

PAR LUC RINALDI

30 | I-mmeubles

La proptech – dont vous n'avez probablement jamais entendu parler – pèse déjà des milliards de dollars et va changer notre façon de travailler.

PAR BRYAN BORZYKOWSKI

34 | Les forces vives de demain

Ils sont jeunes, intelligents, audacieux et n'ont pas peur des vents contraires. Découvrez la nouvelle génération de CPA.

PAR ALI AMAD

42 | Quand les machines prennent le relais

Une jeune entreprise d'Ottawa se sert de l'intelligence artificielle pour automatiser l'audit. Les CPA doivent-ils s'en réjouir ou s'en inquiéter?

PAR MARTIN PATRIQUIN



EN UNE

La nouvelle génération de CPA.

04 | Mot de la présidente et chef de la direction

EN PRIMEUR

06 | L'économie albertaine veut se mettre au vert.

09 | Florilège d'arnaques comme on les aime.

10 | Récit d'une comptable qui a une influence déterminante la vie d'étudiants.

11 | Envie d'être un meilleur patron? Oubliez les courriels.

12 | Mervyn King, parrain de l'information intégrée, voit les affaires autrement.

14 | Cette chère, si chère automobile. La preuve en chiffres.

CHRONIQUES

16 | L'IA peut aussi faire ça : espionner les employés.

17 | Le populisme économique ambiant nous fait perdre de vue l'essentiel.

EN PRIME

49 | Une jeune entreprise torontoise conçoit des DEL connectées à votre musique.

50 | Les majordomes reviennent en force, métamorphosés.

52 | La structure d'une entreprise, et non sa culture, favorise les nouvelles idées.

54 | IKEA réduit la voilure pour affronter Amazon.

58 | Une CPA est derrière le festival de photo de Vancouver.



LE SENS DES VALEURS

Les CPA bâtissent des communautés plus soudées. **PAR JOY THOMAS**

En voyage d'affaires à Amsterdam, l'an passé, j'ai eu l'occasion de partager un repas avec Mervyn King, sommité de la présentation d'information intégrée par les entreprises. Auparavant juge à la Cour suprême de son Afrique du Sud natale, M. King s'est plongé au cœur des questions de gouvernance d'entreprise. Pionnier dans les efforts visant à promouvoir une information d'entreprise plus complète à l'échelle mondiale, il a présidé la Global Reporting Initiative et, plus récemment, a été au nombre des fondateurs de l'International Integrated Reporting Council, dont je suis membre.

Sa vision, jadis considérée comme audacieuse, est aujourd'hui largement acceptée : l'information d'entreprise ne doit plus s'arrêter aux chiffres. Puisque la création de valeur, outre l'appel aux moyens financiers traditionnels, reste aussi tributaire du capital humain, social, intellectuel et naturel, l'entreprise doit voir au-delà du modèle opérationnel courant dans la présentation de ses résultats. La prise en considération des questions de durabilité et des retombées au sens large s'impose. Et le conseil d'administration de l'entreprise, soutient-il, doit

disposer de résultats quantifiables relativement à ces autres axes de performance.

Les CPA, nous a-t-il rappelé ce soir-là, endossent un rôle essentiel pour aider les organisations à montrer que le résultat net est loin d'être le seul facteur de plus-value. Même s'il n'exerce pas notre profession, M. King véhicule un message fort, qui nous interpelle : grâce à leur leadership intellectuel en matière de normes d'information sur le développement durable, un référentiel en émergence, les CPA contribuent à bâtir un monde meilleur. Pour plus de précisions, lisez son entrevue avec Peter Shawn Taylor.

S'inspirant de ces thèmes, *Pivot* vous offre une série d'articles éclairants sur les efforts que les CPA accomplissent pour faire bouger les choses, dans leur milieu comme ailleurs.

Sarah Cook, membre de la Première Nation crie de Misipawistik, livre un récit émouvant de sa carrière, qu'elle vit comme une vocation. Directrice financière adjointe au Centre de ressources éducationnelles des Premières Nations du Manitoba, elle intervient pour que s'amorce un grand virage aux premières lignes.

Vous découvrirez aussi Marc Lemieux,

un CPA imperturbable dont la mission est de mettre fin aux ratés de Phénix, le système de paye du gouvernement fédéral. Sous-ministre adjoint à Services publics et Approvisionnement Canada, M. Lemieux mise sur la communication et la collaboration, deux de ses talents, pour redresser la situation.

Son travail touche directement des centaines de milliers de fonctionnaires qui ont vu leurs finances ébranlées par un système défaillant. La tâche est colossale, mais l'homme relève le défi avec détermination. Nous lui tirons notre chapeau.

À l'échelle de la profession, l'initiative de consultation « Voir demain » de CPA Canada avance : après analyse des volumineux commentaires recueillis dans le cadre des tables rondes et discussions en ligne, nous allons pouvoir passer à l'action. Cette initiative nous permettra, entre autres, de faire en sorte que les parties prenantes comprennent le rôle clé dévolu aux CPA dans de nombreux secteurs. Mais il s'agit aussi de déterminer comment accroître la pertinence de la profession et assurer son évolution technologique, à l'ère des mégadonnées et de l'intelligence artificielle.

Autre bonne nouvelle : aux Territoires du Nord-Ouest et au Nunavut, l'adoption de la dernière loi sur l'unification parachève le processus; la profession comptable est maintenant unifiée dans tout le Canada.

Pour finir, j'aimerais également adresser mes félicitations à deux figures de proue de la profession, Kevin Dancey (FCPA, FCA) et Shelley Brown (FCPA, FCA), récipiendaires de l'Ordre du Canada. Kevin, président et chef de la direction de CPA Canada de 2013 à 2016, dirige l'IFAC. Shelley a coprésidé le premier Conseil d'administration de CPA Canada; associée chez Deloitte Canada, elle a siégé au conseil du cabinet pendant 12 ans. Elle s'est par ailleurs fait la championne de la diversité et de l'inclusion au travail. Ayant collaboré avec l'un et l'autre dans divers contextes, je suis ravie de les voir récompensés par la distinction honorifique civile la plus prestigieuse du pays. ♦

PIVOT

VOLUME 2 | NUMÉRO 2

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION,
VERSION ANGLAISE**
Mark Stevenson

RÉDACTEUR PRINCIPAL Luc Rinaldi

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

DIRECTEUR ARTISTIQUE
Adam Cholewa

DIRECTEUR DE LA PHOTOGRAPHIE
Daniel Neuhaus

ÉDITRICE DÉLÉGUÉE
Melanie Morassutti

GRAPHISTE Tooba Syed

ADJOINTES À LA RÉDACTION
Harriet Bruser, Ada Tat

RÉVISEURES
Jen Cutts, Janet Morassutti

CORRECTRICE D'ÉPREUVES
Marie-Annick Thabaud

COLLABORATEURS
Ali Amad, Brian Bethune, Matthew Billington, Bryan Borzykowski, Steve Brearton, LeeAndra Cianci, Doug Chayka, Nathan Cyprys, Aaron Vincent Elkaim, Francis Fong, Jen Gerson, Matthew Hague, Matthew Halliday, Chris Johns, Erica Lenti, John Londono, John Lorinc, Kagan McLeod, Troy Moth, Martin Patriquin, Kayla Rocca, Guillaume Simoneau, Riley Smith, Adrienne Tanner, Peter Shawn Taylor

ÉDITRICE

Heather Whyte, MBA, APR, CDMP

ÉDITEUR DÉLÉGUÉ Tobin Lambie

**DIRECTRICE DE LA RÉDACTION,
PLATEFORME NUMÉRIQUE**
Stephanie Bomba

DIRECTRICE DES VENTES
Laura Cerlon

**REPRÉSENTANTS,
VENTES PUBLICITAIRES**

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

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

**DIRECTRICE, SERVICES
LINGUISTIQUES** Jane Finlayson

**CONSEIL CONSULTATIF
SUR LA RÉDACTION**
PRÉSIDENTE :

Vinetta Peek, FCPA, FCMA

MEMBRES :

Fred Clifford, CPA, CA, CPA (III.)
Debra J. Feltham, FCPA, FCGA
Ashley Kennedy, CPA, CA
Andrée Lavigne, CPA, CA
John Redding, CPA, CMA



ÉCRIVEZ-NOUS
pivot.lettres@cpacanada.ca

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

TORONTO

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

MONTRÉAL

2020, boul. Robert-Bourassa,
19^e étage
Montréal (Québec) H3A 2A5
Tél. : 514-285-5002
Télééc. : 514-285-5695

ABONNEMENT

Tél. : 416-977-0748 ou
1-800-268-3793
pivot.abonnement@cpacanada.ca

INTERNET

cpacanada.ca/pivotmagazine

PUBLICITÉ

publicite.pivotmagazine@cpacanada.ca

Abonnement supplémentaire (membres) : 32 \$. Candidats : 45 \$. Non-membres : 55 \$. L'exemplaire se vend 5,50 \$. La TPS de 5 % s'applique à tous les abonnements souscrits au Canada. À l'étranger : 89 \$ par année; l'exemplaire se vend 8,90 \$. On peut obtenir des renseignements sur l'abonnement par téléphone au 416-977-0748 ou au 1-800-268-3793, de 9 heures à 17 heures, du lundi au vendredi, ou par télécopieur au 416-204-3416. Numéro d'enregistrement de la TPS : 83173 3647 RT0001. Imprimé au Canada : Convention de poste-publications n° 40062437. ISSN 2561-6781. Retourner tout envoi ne pouvant être livré au Canada à l'adresse de Toronto ci-dessus. Pivotal est membre de Presse spécialisée du Canada et de Magazines Canada. Tous les manuscrits et autres documents soumis à Pivotal deviennent la propriété de Pivotal 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 Pivotal.

ST. JOSEPH MEDIA

**DIRECTRICE GÉNÉRALE,
CONTENU** Maryam Sanati

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

VICE-PRÉSIDENT, RECHERCHE
Clarence Poirier

DIRECTRICE, PRODUCTION
Maria Mendes

CHEF, PRODUCTION Brittany Wong

PDG

Tony Gagliano

PRÉSIDENT
Douglas Kelly

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

DIRECTEUR, MARKETING
Rui Costa

DES EXIGENCES TRÈS COMPLEXES EN MATIÈRE DE PAIE?

LA SOLUTION POUR LA
GRANDE ENTREPRISE!

VIP
SYSTÈME INTÉGRÉ

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

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

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

www.dlgl.com

CANADA
LES SOCIÉTÉS
LES MIEUX
GÉRÉES

Membre platine

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

DLGL

DANS L'ACTUALITÉ

VIRAGE DEVANT

La demande en pétrole va continuer de diminuer, mais l'Alberta est loin d'être sans ressource face à ce défi. **PAR JEN GERSON**

La nouvelle a fait grand bruit. En Californie, plus d'un demi-million de véhicules électriques circulent désormais par monts et par vaux, apprenait-on récemment : 177 781 véhicules neufs en 2018, dont 24 686 en décembre. Oui, ils sont minoritaires, mais la tendance – une croissance exponentielle des ventes – ne se dément pas. L'État le plus peuplé des États-Unis trace la voie. Le reste du monde suivra.

Cela dit, le moteur à explosion nous accompagnera probablement pendant une génération encore, mais la demande en hydrocarbures pourrait bientôt plafonner, puis décliner, les technologies de substitution devenant plus courantes, plus abordables aussi.

L'avenir pourrait donc s'avérer prometteur. Ou terrifiant, c'est selon. Ces tendances, si elles se confirment, forceront les producteurs de pétrole comme l'Alberta – déjà éprouvée par l'insuffisance de la capacité pipelinière, qui fait périliter le prix de l'or noir – à se réinventer. Sans compter que, depuis l'affaissement du cours mondial en 2015, les redevances issues des sables bitumineux reculent. Elles culminaient à 6 G\$, mais atteignent à peine 1 G\$ aujourd'hui. Dans cette province dont la population est parmi les plus jeunes du pays, le taux de chômage, à 6,3 %, dépasse la moyenne nationale.

Vu l'alourdissement des risques, il en va donc de l'avenir de l'Alberta. La demande faiblissant, que faire pour s'adapter?

Le financement de la recherche-développement apportera des solutions de décarbonisation au secteur pétrogazier, et l'Alberta, qui a notamment investi dans le captage et le stockage du CO₂, l'a compris. Il existe déjà des technologies rudimentaires susceptibles d'assurer l'extraction du carbone de l'atmosphère, et, partant, de ralentir la cadence des changements climatiques, voire de renverser la vapeur.

Sarah Keyes, CPA, directrice de projets, Durabilité, à CPA Canada, souligne aussi que les effectifs doivent s'adapter à une économie sobre en

Les revenus
issus des sables
bitumineux
ont déjà chuté,
passant de
6 G\$ à 1 G\$.

carbone; elle cite l'exemple de Iron and Earth, organisme à but non lucratif fondé par des employés du secteur pétrogazier, qui aide la main-d'œuvre à se reconvertir pour travailler dans le domaine des ressources renouvelables.

Le saviez-vous? Le sud de l'Alberta connaît de forts vents et de longues périodes d'ensoleillement. L'idéal pour exploiter les énergies éolienne et solaire. En août 2018, sa capacité éolienne s'établissait à 1 483 mégawatts, troisième au pays, après celles de l'Ontario et du Québec. Selon son plan climatique, la province obtiendra un tiers de son électricité à partir d'énergies renouvelables d'ici 2030.

Mais l'énergie renouvelable ne saurait remplacer à elle seule le potentiel économique immense associé au pétrole. Le gouvernement s'empresse donc d'offrir des aides à la diversification. En 2015, la première ministre, Rachel Notley, livrait ce constat : « La croissance semblait aller de soi, mais l'effondrement du brut l'a montré, nos partis-pris nous ont fragilisés. »

Parmi les pistes exploitées, les chercheurs explorent de nouveaux usages du bitume, dont le granulats d'asphalte et même les graphènes, fibres de carbone susceptibles de remplacer l'acier dans des constructions en béton et en bois.

La province mise aussi sur le secteur agricole, déjà robuste. Le PIB réel de l'agroalimentaire brillait en 2015 et en 2016, quand l'économie tournait au ralenti, et n'a fait que monter en 2017, jusqu'à 6,5 G\$. L'Alberta n'a pas hésité à courtiser le secteur du cannabis, qui connaît une forte expansion. Plusieurs grands producteurs, dont Aurora Cannabis, s'y sont établis : taux d'imposition avantageux, autorisation de vente au détail par le secteur privé, faible coût de l'énergie, ensoleillement, que demander de plus?

L'essentiel, précise le président et chef de la direction des Chambres de commerce de l'Alberta, Ken Kobly, CPA, est de tenir le cap. « J'ai connu quatre récessions. Immanquablement, le gouvernement, quel qu'il soit, proclame l'urgence de la diversification. Et puis, hop! le pétrole rebondit. L'impératif est vite oublié. »

Grâce à ses fleurons, les universités de Calgary et d'Edmonton, appuyées par de nombreux collègues, la province peut tirer parti d'un capital de recherche tous azimuts, des technologies environnementales à l'agriculture expérimentale. « Les chercheurs développent d'excellents produits et projets, déclare



La capacité éolienne de l'Alberta est la troisième au pays.

M. Kobly. Aidons-les à commercialiser leurs idées, qui risquent sinon d'être exploitées ailleurs dans le monde. »

Côté incitatifs fiscaux, la province a créé, il y a deux ans, un crédit d'impôt pour inciter les entreprises à investir dans de nouvelles technologies. Les CPA ont mis la main à la pâte pour en assurer la mise en œuvre, explique Jean-Marc Prévost, du ministère du Développement économique et du Commerce : « Ils sont souvent les premiers à trouver le moyen d'attirer les capitaux, surtout quand l'entreprise explore des secteurs novateurs. »

Et en 2017, l'Alberta a fait appel à une spécialiste du capital de risque, qui a su orchestrer une transition d'envergure : la Britannique Laura Kilcrease a aidé Austin, capitale du Texas, à délaisser la pétrochimie et à devenir un des principaux centres

technologiques aux États-Unis. Mme Kilcrease dirige Alberta Innovates, moteur d'innovation, et le gouvernement table sur un virage bien mené. Sans toutefois débloquer des crédits.

De fait, depuis la chute catastrophique du brut en 2015, le financement accordé à Alberta Innovates n'a cessé de fondre, d'où la suppression de dizaines d'emplois en 2017. Hélas, à défaut d'investir dans la diversification, on risque de manquer de ressources pour réaliser la transition ciblée à long terme. Tout pari sur l'avenir suppose l'engagement de dépenses.

Prête à prendre des décisions fondées sur des données probantes, forte d'une main-d'œuvre habile, appuyée par des universitaires innovants, « l'Alberta est en position de prendre les devants », conclut Mme Keyes. ♦



Redéfinir le succès à l'ère des changements climatiques

Les investisseurs réclament davantage d'information relative aux changements climatiques, qui influent sur la performance financière.

Des milliards de dollars sont investis dans les entreprises qui s'adaptent aux changements climatiques. La vôtre fait-elle le nécessaire? Consultez nos outils pour étoffer l'information relative aux changements climatiques et montrer que vous prenez le chemin d'une croissance durable.

EN SAVOIR PLUS : cpacanada.ca/infoclimat

NI VU NI CONNU

LA MAIN AU COLLET

Florilège de fraudes en tous genres.

145 000 \$

Total des crédits de voyages émis en secret par un ex-employé de WestJet, Terance Gough, à une centaine de clients qui lui graissaient la patte. M. Gough, qui a plaidé coupable, écope de deux ans de prison.



« LA PLUS GRANDE FRAUDE DE CORRUPTION DE L'HISTOIRE DU CANADA »

Propos d'un enquêteur sur le scandale entourant la construction du nouveau Centre universitaire de santé McGill (CUSM) à Montréal. En décembre, Yanai Elbaz, ancien dirigeant du CUSM, a été condamné à 39 mois de prison. L'homme avait empoché un pot-de-vin de 10 M\$ du groupe SNC-Lavalin, qu'il avait aidé à remporter un contrat de quelque 1,3 G\$ pour ériger le nouveau complexe.



500 \$

Perte moyenne subie par les victimes de l'arnaque aux chiots. Séduites par une fausse annonce en ligne, celles-ci réglent de prétendus frais de transport pour adopter un adorable chiot. Mais animal et argent disparaissent dans la nature.

18



Âge de Charles Turner Jr., qui fait face à divers chefs d'accusation en Géorgie (É.-U.). À l'aide d'un site copié sur celui d'Amazon, il aurait piraté les comptes de clients et « accidentellement » versé 25 M\$ en trop au fisc. Au lieu d'un remboursement, c'est la police que l'État a envoyée à sa porte.

112 JOURS

Temps que Darryl De Sousa a passé à la tête de la police de Baltimore avant d'être accusé d'avoir omis de payer ses impôts pendant trois ans. Ayant plaidé coupable en décembre, il risque un an de prison et plus 300 000 \$ d'amende.



ARNAQUE DES GRANDS-PARENTS

Nom de l'escroquerie visant des personnes âgées, dont une du comté de Norfolk (Ont.). Fin 2018, cette dernière a reçu l'appel d'un faux avocat prétendant représenter son petit-fils qui exigeait 5000 \$ pour payer sa caution à la suite d'un accident de voiture.



500 000 \$ US

Somme dérobée sur dix ans par deux religieuses de l'école catholique St. James à Los Angeles. D'après Mary Margaret Kreuper et Lana Chang, qui ont dilapidé le pactole dans les casinos de Las Vegas, c'est un oncle fortuné qui les gâtait. « Cet oncle, c'est nous, les parents! » s'est indigné le père d'un élève.

« HORS DE PROPORTION »

Formule employée par l'avocat de la top-modèle Bar Refaeli afin de décrier le procès intenté contre sa cliente pour évasion fiscale, blanchiment d'argent et parjure. L'ex de Leonardo DiCaprio aurait dit au fisc israélien que sa résidence principale se situait aux États-Unis, et déclaré aux autorités américaines qu'elle résidait en Israël.



PARCOURS

PRÊTE À DONNER SANS COMPTER

Pour **Sarah Cook**, CPA de Winnipeg, la comptabilité sert de levier pour favoriser l'essor des communautés autochtones.

« Je suis née à **Grand Rapids**, au Manitoba, à quatre heures et demie de route au nord de Winnipeg. Hormis quelques séjours dans la capitale, où mes parents, enseignants, avaient fait leurs études, j'ai passé mon enfance dans ce village de 700 âmes. Tout le monde se connaissait; on se tient les coudes dans la Nation crie de Misipawistik. Pendant les vacances d'hiver, les gamins allaient de porte en porte souhaiter la bonne année – ou était-ce plutôt pour récolter les biscuits que préparaient les voisines?

Mes parents, résolument déterminés à ce que leur fille de 15 ans continue ses études, m'ont envoyée à Winnipeg pour y terminer le parcours secondaire, qui m'a ouvert les portes de l'université. Je vivais avec mes tantes, dont la sollicitude se substituait à celle de tout mon village, mais je trouvais néanmoins ardu de me faire à la vie urbaine. Imaginez, ma nouvelle école avait la taille de mon village : tout un choc pour une adolescente timide et studieuse. Plutôt que de chercher à lier des amitiés, je me suis plongée dans mes manuels. J'avais la bosse des maths, de dont se réjouissait ma tante, elle-même comptable.

Passionnée par les matières scientifiques au secondaire, j'ai poursuivi dans la même voie à l'Université du Manitoba, où, en troisième année, j'ai dû faire un choix : diplôme général en sciences ou changement de cap? Ma tante a évoqué la comptabilité. Et pourquoi pas? Le sort en était jeté.

Sans tarder, je me suis retrouvée en pays de connaissance. J'avais choisi un programme réservé aux étudiants des communautés autochtones (Premières Nations, Métis, Inuits). Mentorat, établissement d'un CV, préparation aux entretiens d'embauche, occasions d'échange avec les pairs, je me suis épanouie et j'ai apprivoisé cette métropole intimidante où, au départ, je me sentais perdue. En 2009, j'ai obtenu mon baccalauréat en gestion, avec spécialisation en études commerciales autochtones.

Surtout, j'avais trouvé ma vocation. Je savais que, par mon travail, j'allais trouver moyen d'aider



les autres à mon tour. Comme comptable chez BDO, j'ai mentoré des élèves autochtones du secondaire dans le cadre du Programme de mentorat Martin / CPA Canada. Une fois par mois, ils avaient ainsi l'occasion de m'accompagner à une foire aux carrières, de se faire expliquer comment préparer un CV, de rencontrer des Autochtones manitobains influents, ou encore d'aller à un concert. L'objectif du programme? Encourager les jeunes à poursuivre leurs études. J'ai eu la chance d'avoir des parents qui m'ont épaulée, alors j'étais bien fière de voir les adolescents que j'encadrais se donner des buts ambitieux.

J'ai maintenant un travail qui combine mon amour de la comptabilité et la passion pour l'éducation

qui animait mes parents. Je suis directrice adjointe, Finances, au Centre de ressources éducationnelles des Premières Nations du Manitoba (MFNERC), un organisme de Winnipeg qui soutient 56 écoles autochtones indépendantes, dont on sait pertinemment qu'elles sont sous-financées. Avec notre appui, elles peuvent solliciter du financement pour des projets simples (réfection d'une toiture ou d'un gymnase) ou ambitieux (planétarium ambulante).

Je m'affaire en coulisses, pour veiller à l'équilibre des budgets et aider les établissements scolaires à gérer leurs fonds. Rien d'exaltant en apparence, mais ces efforts ont mené à des changements majeurs aux premières lignes. Par exemple, nous avons négocié avec le gouvernement fédéral le financement de dix nouvelles écoles sur le modèle des établissements du réseau public. Il a ainsi été possible de rénover des bâtiments et de relever les salaires. Certains prétendent que le travail des comptables est ennuyeux comme la pluie. J'objecterai qu'ils sont appelés à aider les autres et à aplanir une foule d'obstacles. Surtout en milieu scolaire, on change des vies.

LE TRAVAIL DES COMPTABLES SERAIT ENNUYEUX? SÛREMENT PAS EN MILIEU SCOLAIRE : ON Y CHANGE DES VIES.

Le stéréotype des Premières Nations incompetentes, voire irresponsables, incapables de tenir un budget, a la vie dure. Déboulonner ce mythe fait partie de ma mission, au travail comme ailleurs. Année après année, je retourne à Grand Rapids et je fais profiter les villageois de mes compétences, notamment pour préparer les déclarations de revenus. J'entends me mettre à l'animation d'ateliers de littératie financière, pour aider les miens à dresser un budget et à prendre de sages décisions. Je suis convaincue qu'une fois bien outillés, ils sauront se débrouiller. Parfois, il suffit d'un petit coup de main. » ♦

— *Propos recueillis par Erica Lenti*

CPA Canada et l'Initiative de la Famille Martin parrainent le Programme de mentorat Martin / CPA Canada, qui jumelle des élèves autochtones du secondaire avec des CPA. Au moyen de rencontres et d'activités diverses, 125 jeunes de 34 écoles secondaires sont encouragés à terminer le secondaire, à faire des études postsecondaires, à tisser des liens personnels et professionnels, et à explorer leurs options de carrière (notamment la comptabilité).

ILLUSTRATION LEEANDRA CIANGI



DEVENEZ UN MAÎTRE DU COURRIEL

Avalanche de messages? Pour mieux diriger, reprenez le dessus.

PAR KATIE UNDERWOOD

Un bip, une vibration, une fenêtre qui s'affiche, et le mal est fait. Déconcentré, vous vous interrompez. Un message de plus...

Chacun sait que les courriels fréquents nuisent à la productivité. « Après avoir reçu un message, affirme Russell Johnson, professeur de gestion à l'Université d'État du Michigan, il faut deux ou trois minutes pour se recentrer sur les tâches en cours. » Selon une étude qu'il a dirigée, les patrons, pris en otage par leur boîte de réception engorgée, ensevelis sous les courriels, peinent à reprendre le dessus.

M. Johnson et ses collègues ont sondé des cadres qui travaillent dans des entreprises de toute taille, pour se renseigner sur la fréquence de leurs activités de courriel, et sur la charge cognitive connexe. Bilan? Si les fonctions administratives courantes (affectation de tâches, prise de décision quotidienne) ne sont pas fortement perturbées par une boîte de réception qui déborde, les actions de leadership (planification stratégique, encadrement du personnel), elles, sont à risque. « Or, ces aspects sont primordiaux pour

favoriser l'épanouissement, la mobilisation et la réussite des employés, explique M. Johnson. En plus de manquer à leurs responsabilités, les patrons submergés de messages risquent de négliger leur rôle de motivateur et de mentor. »

Les cadres ne sont pas près d'abandonner le courriel, mais M. Johnson propose quelques astuces pour endiguer la marée de messages. « Incitez vos employés à ne mettre en copie que les destinataires concernés; désactivez ces redoutables alertes. Aussi, réservez des plages de temps pour lire vos courriels (par exemple, toutes les deux heures). » Surchargés de travail, aux prises avec des contraintes de temps, les patrons sont appelés à établir des frontières, ajoute-t-il. « Avertissez vos employés que vous ne répondrez pas toujours sur-le-champ; vous serez plus à l'aise. Et vos correspondants ne gaspilleront pas leur énergie à attendre une réponse. » Au bout d'un moment, conclut M. Johnson, vos collaborateurs, au fait de vos habitudes, seront rassurés et éviteront de vous assommer de messages.

INNOVATION

DES AFFAIRES
PAS ORDINAIRES

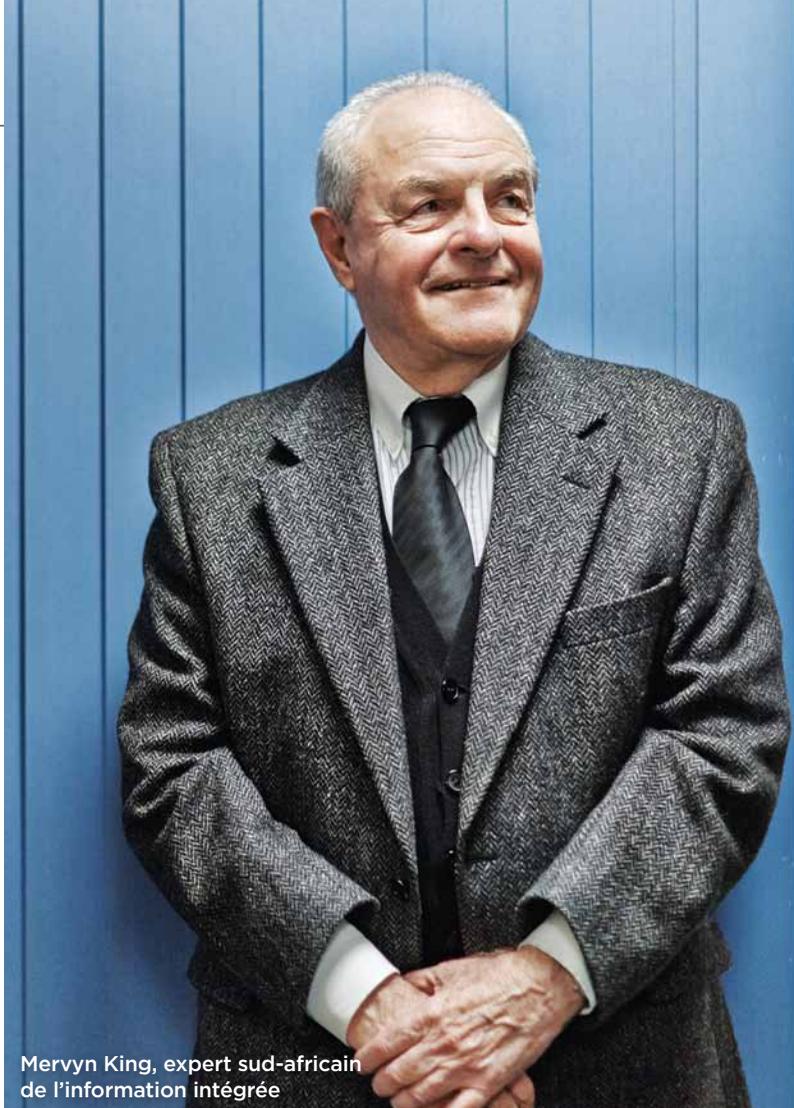
Pour Mervyn King, parrain de l'information intégrée, les entreprises doivent faire le bien pour prospérer. **PAR PETER SHAWN TAYLOR**

Autrefois, au terme « meilleures pratiques de gestion » correspondait l'intérêt des actionnaires érigé en principe suprême – faisant fi des autres parties prenantes, de l'environnement et de la société en général. Mais cette époque est révolue, affirme Mervyn King, expert mondial en gouvernance d'entreprise et l'un des grands ambassadeurs de l'Afrique du Sud.

Voilà maintenant plusieurs décennies que M. King, parrain de l'information intégrée, amène les entreprises à examiner, à constater et à atténuer les incidences sociales, économiques et environnementales de leurs activités. Président émérite de la Global Reporting Initiative (GRI), président fondateur de l'International Integrated Reporting Council (IIRC), et ancien président d'un comité directeur sur les pratiques de gouvernance et de contrôle des Nations Unies, il a aussi publié plusieurs rapports sur le sujet.

À 81 ans, le pas et l'esprit vifs, M. King (à ne pas confondre avec l'ancien gouverneur de la Banque d'Angleterre, Mervyn A. King) parcourt le monde pour exhorter les sociétés à réexaminer leurs processus décisionnels et leurs façons de présenter l'information. « Le 20^e siècle était l'ère du développement non durable, ancré dans le paradigme de la gouvernance centrée sur l'actionnariat, rappelle-t-il. Une telle approche n'est plus adaptée au 21^e siècle : climat en crise, nature malmenée, populations menacées par le réchauffement climatique... Aujourd'hui, l'entreprise doit certes mener ses activités à bien, mais aussi faire le bien. », soutient-il.

Par altruisme? Non; par instinct de conservation. « De grandes caisses de retraite et d'autres investisseurs n'acceptent d'investir désormais que dans des entreprises ayant une stratégie de valeur à long terme », poursuit-il. Et une société qui met sa réputation sociale, économique ou environnementale en jeu – en recourant au travail des enfants ou en provoquant une catastrophe écologique, par exemple – verra ses perspectives s'assombrir et le cours de son action s'effondrer.



Mervyn King, expert sud-africain de l'information intégrée

Rosemary McGuire, directrice, Information destinée à des tiers et marchés financiers, dans la division Recherche, orientation et soutien de CPA Canada, sent aussi le vent tourner. « Les investisseurs accordent de l'importance à des éléments que les sociétés ne déclaraient même pas il y a 10 ans, comme l'empreinte carbone. L'information doit évoluer en conséquence », avance-t-elle.

Sensibiliser les entreprises à la durabilité n'est qu'un début, précise M. King. Elles doivent aussi intégrer à leur modèle d'information financière les données essentielles sur les répercussions économiques, sociales et environnementales de leurs activités, au-delà des exigences du rapport de gestion. L'élaboration de normes internationales visant la présentation de rapports intégrés est née de la collaboration entre la GRI, soutenue par l'International Federation of Accountants (dont CPA Canada est membre), et l'Association pour la comptabilité durable établie par le prince de Galles. Leur réunion au palais St. James, à Londres, en 2010, a donné lieu à la création de l'IIRC.

« Il fallait faire accepter l'idée que l'information financière, bien que toujours essentielle, était devenue insuffisante à elle seule, précise M. King.

Pour que l'ensemble de ces enjeux soient sur un pied d'égalité, il faut changer de vision. »

Selon M. King, Coca-Cola a opéré ce changement. Elle a considérablement réduit ses besoins en eau et adapté son marketing et son portefeuille de produits en tenant compte d'enjeux sociaux comme l'obésité juvénile et de plaintes reçues quant à son exploitation des ressources. Autre exemple : le géant malaisien Petronas, qui adhère aux principes d'information intégrée et en tire un avantage stratégique pour la mobilisation des capitaux.

L'approche de M. King est ancrée dans son propre parcours. Cet ancien avocat en droit commercial et juge, qui a occupé des postes de direction dans les secteurs bancaire et du détail et qui a présidé le conseil du plus grand fabricant de textiles en Afrique du Sud, est une figure de proue dans son pays. Jeune stagiaire à Johannesburg dans les années 1950, il a rencontré Nelson Mandela et son associé Oliver Tambo, les deux premiers avocats noirs au pays. Plus tard, pendant que Mandela était en prison, il a dirigé, avec deux des filles du leader, une œuvre de bienfaisance qui a nourri des millions d'enfants pauvres. Libéré, Mandela l'a chargé de définir les règles en matière de gouvernance d'entreprise au pays. Devant l'énormité de la tâche, M. King hésitait. Un jour, le téléphone a sonné : c'était Mandela. « Comment va mon juge préféré? Allez, tu es la personne toute désignée pour le faire. » Fin de l'hésitation.

M. King a alors invité des compatriotes noirs, des chefs syndicaux et d'autres voix marginalisées pendant l'apartheid à former un comité chargé de rédiger le nouveau code. « Si nous avons suivi le modèle habituel centré sur les actionnaires, le pays y aurait vu le maintien du monopole du capital des Blancs, alors qu'il voulait rompre avec l'inégalité des chances », se souvient-il. C'est ainsi que le code King sur la gouvernance d'entreprise a vu le jour en 1994 – première norme nationale d'éthique des affaires et premier pas vers l'acceptation de la responsabilité sociale des entreprises. On a ensuite mis à jour le code en ajoutant la durabilité, l'information intégrée et une transparence accrue à la liste des meilleures pratiques.

Le leadership de M. King à la tête de la GRI et de l'IIRC a permis d'établir les conventions que suivent les entreprises pour intégrer des informations non financières dans leurs rapports réglementaires. Les comptables jouent à cet égard un rôle clé, en dirigeant divers professionnels, notamment des experts en écologie et en génie civil. Et M. King est formel : « Qui est le véritable agent de changement dans une entreprise? Le comptable. C'est le chef des finances qui doit amener la haute direction à changer ses priorités pour la santé à long terme de l'entité. »



Nelson Mandela
a chargé Mervyn King d'écrire de nouvelles règles pour une nouvelle Afrique du Sud : « Tu es la personne toute désignée pour le faire. »

Dans son ouvrage paru en 2016, *Chief Value Officer: Accountants Can Save the Planet*, M. King présente sa vision. Ainsi, dans une société qui se tourne vers la création de valeur, le chef des finances devient le chef de la valeur. M. King se dit d'ailleurs ravi de voir de grands recruteurs annoncer des postes de « chef de la valeur ».

Le travail accompli par la profession comptable dans le cadre du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC) constitue un autre grand pas en avant. « CPA Canada est l'alliée du GIFCC », souligne Mme McGuire, lequel « propose, pour les risques liés aux changements climatiques, touchant la durabilité, un vocabulaire commun et une optique axée sur l'entreprise ». Grâce à des indications précises sur l'intégration, dans l'information financière, des risques liés aux changements climatiques, la notion théorique devient un exercice de comptabilité appliquée. Le gouverneur de la Banque d'Angleterre et grand responsable du GIFCC, Mark Carney, a d'ailleurs insisté, dans un entretien l'an dernier avec la présidente et chef de la direction de CPA Canada, sur l'importance du travail accompli par les comptables pour mettre les réalisations « en pratique ».

Avec son dernier titre, *Auditor: Quo Vadis?*, M. King se penche sur l'avenir de l'audit externe dans un monde où les actifs incorporels comme la propriété intellectuelle importent maintenant autant, sinon plus, aux investisseurs que les états financiers audités. « Prenez les entreprises du S&P 500, dit-il. À peine 16 % de leur capitalisation boursière correspondent aux actifs inscrits au bilan. C'est un changement fondamental, auquel l'audit externe doit s'adapter », en se tournant davantage vers l'intérêt public.

Vu l'apport prodigieux de M. King, comment penser que les affaires étaient pour lui un plan B? Passionné par le droit, M. King a commencé à travailler comme avocat à Johannesburg en 1961. À 40 ans, en 1977, il est devenu juge à la Cour suprême. Deux ans plus tard, un autre juge, Anton Mostert, l'a consulté après avoir découvert un fonds secret servant à financer la propagande gouvernementale; sur son conseil, il a permis la publication de l'information. S'ensuivirent la démission du président du pays et la destitution de M. Mostert d'une commission gouvernementale. M. King a par la suite démissionné du plus haut tribunal du pays, par principe. « Certains y ont vu du courage, d'autres, de la bêtise. Mais c'était un cas de conscience. »

M. King a alors mis le cap sur le monde des affaires. Qui, grâce à lui, s'est doté d'un nouveau gouvernail de la gouvernance. ♦

EN CHIFFRES

CE SI CHER CHAR

Le Canada n'a jamais vu autant de véhicules sur ses routes : près de 23 millions (voitures, VUS et camionnettes). Mais attention : on ne s'en sert plus comme avant. En 2018, il est arrivé aux trois quarts des Canadiens d'éviter de rouler pour réduire leurs frais (essence, assurance), et à un Canadien sur trois de le faire pour protéger la planète. Les ventes de véhicules électriques et hybrides ont plus que quintuplé entre 2013 et 2017. Et vu l'engouement croissant pour les voitures autonomes et le covoiturage, il pourrait bientôt être dépassé de posséder un véhicule. L'industrie automobile canadienne, qui subit la concurrence étrangère, en fait déjà les frais – à preuve la fermeture de l'usine de General Motors à Oshawa. — *Steve Brearton*

COÛTS

Dépenses annuelles d'un ménage pour une voiture compacte

8 600 \$



Autres dépenses des ménages canadiens (2017)

Épicerie	Loisirs
5 934 \$	3 986 \$
Vêtements et accessoires	Tabac et alcool
3 430 \$	1 497 \$

TRAJETS QUOTIDIENS

Nombre de navetteurs canadiens

1996 **12,2 MILLIONS**

2016 **15,9 MILLIONS**

Modes de déplacement utilisés, de 1996 à 2016



+61,6 %
Vélo



+59,5 %
Transport en commun



+28,3 %
Voiture



+3,2 %
Marche

NOUVELLE DONNE

Date de mise en service des voitures autonomes selon les constructeurs

2017	Tesla
2020	Toyota
2021 ...	BMW, Fiat-Chrysler, Ford, Volvo
2025	Renault-Nissan
2030	Hyundai

50 %

des Canadiens feraient confiance à une voiture autonome pour se déplacer.

Véhicules produits en 2017

Chine	Allemagne
29 015 434	5 645 581
+1 485 % depuis 1999	-1 % depuis 1999
États-Unis	Canada
11 189 985	2 199 789
-14 % depuis 1999	-28 % depuis 1999

MAUVAIS CONDUCTEURS



95 %
des Canadiens disent être de « bons conducteurs ».

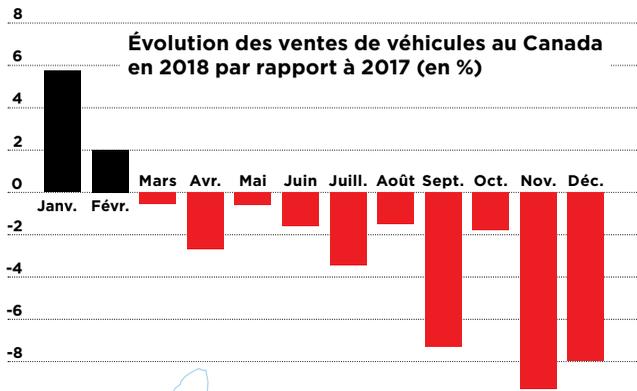
93 %
admettent au moins une mauvaise habitude au volant.

50 %
pensent que les gens conduisent moins bien qu'il y a cinq ans.

31 %
ont déjà brûlé un feu rouge.

29 %
ont déjà violé le Code de la route.





Les chiffres sont clairs, selon un rapport de la Banque de Montréal : la baisse des ventes d'automobiles notée en 2018 est manifeste et elle se poursuivra en 2019.

Frais d'assurance annuels moyens par véhicule (2017)



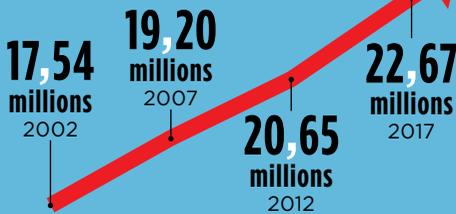
Prix moyen d'un véhicule neuf au pays

1990	18 807 \$
1995	23 701 \$
2000	30 252 \$
2005	32 765 \$
2010	33 943 \$
2015	36 712 \$
2017	40 137 \$

Prix moyen du litre d'essence

Année	Prix moyen (¢)	Ville	Prix moyen (¢)
1998	51,6 ¢	Toronto	72,1 ¢
2018	111,7 ¢	Yellowknife	140,4 ¢
	56,3 ¢	Vancouver	50,6 ¢
	117 ¢	Montréal	141,9 ¢
	64,4 ¢	St. John's	48,9 ¢
	118,6 ¢	Calgary	108,3 ¢

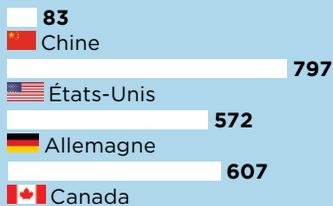
Total des véhicules légers immatriculés au pays



Heures d'embouteillage par conducteur en 2017



Propriétaires de véhicule (sur 1 000 personnes), en 2014



14 9

usines de montage au pays en 1997.

usines de montage au pays en 2019.



Nombre d'emplois dans l'automobile au pays



Combien ont déjà vu un automobiliste oublier de mettre son clignotant?

87 %	Prairies
84 %	C.-B.
77 %	Ontario
76 %	Alberta
76 %	Québec
73 %	Maritimes

Pourcentage de conducteurs qui ont déjà fait une manœuvre pour éviter une collision

48 %	C.-B.
40 %	Alberta
39 %	Ontario
38 %	Prairies
35 %	Maritimes
33 %	Québec



AU TRAVAIL

L'IA ESPIONNE
AU BUREAU?

L'intelligence artificielle révolutionne l'entreprise. Mais de là à épier les employés? Décryptage.

ADRIENNE
TANNER

Une pétrolière de Calgary a récemment rassemblé le personnel pour annoncer l'adoption d'une politique. Après la réunion, un directeur a pris une employée à part : « Je vois que vous n'adhérez pas aux nouvelles orientations. Allez-vous néanmoins faire preuve d'esprit d'équipe? »

L'employée n'en revenait pas. Elle n'avait pas pipé mot pendant la rencontre, donc comment pouvait-on présumer une chose pareille? Il s'avérait que l'intelligence artificielle (IA), par analyse d'images, avait décelé chez elle des indices d'hostilité à la politique en interprétant sa gestuelle et ses expressions. Sous couvert de l'anonymat, l'employée effrayée a relaté son histoire à Robin Winsor, futurologue qui dirige Cybera, l'accélérateur technologique de l'Alberta.

Impossible d'évaluer le nombre d'entreprises canadiennes qui font appel à l'IA pour épier leur personnel. Reste que l'IA au sens large et à but utilitaire étend indiscutablement son emprise, du bureau (dictée par reconnaissance vocale) à l'usine (machine-outil qui s'éteint si l'opérateur ne porte pas de casque). Mais les organisations qui se tournent vers l'IA à des fins intrusives, désormais nombreuses, se heurtent à un dilemme : est-il condamnable d'espionner ses employés si le moral et la productivité s'en trouvent améliorés?

Pour chaque tâche inoffensive effectuée par l'IA, il en plane une autre, plus ambiguë. Pensons à Veriato, entreprise informatique de Floride. Son système de prévention des cyberattaques dresse un registre de l'activité des ordinateurs des travailleurs, susceptible d'être produit en preuve au civil et au criminel. Et que dire de Teramind, qui passe au crible la productivité des employés : médias sociaux, projets en cours, applications en tous genres. D'autres, comme Officevibe à Montréal et TeamMood en France, s'enquêtent du moral des troupes par des sondages réguliers et anonymes : Que ressentez-vous? Quelles préoccupations notre culture suscite-t-elle en vous? Dites-nous le fond de votre pensée.



26

États américains ont adopté des lois empêchant les employeurs de demander à leurs salariés leurs mots de passe de réseaux sociaux.

En ce qui concerne l'employeur, l'avantage est clair. Ces outils lui permettent de savoir qui se démène et qui lambine, parfois même pourquoi. Ils peuvent aussi protéger l'entreprise en alertant les cadres si quelqu'un lui fait courir des risques, par exemple en diffusant des informations confidentielles, par malveillance ou par négligence. « Rien n'est plus précieux que les bases de données », précise Nancy Flynn, experte en politiques électroniques et en conformité, fondatrice du ePolicy Institute à Columbus, en Ohio. Toute organisation a le devoir de protéger les données des clients et du personnel, rappelle-t-elle. Une fuite compromettante peut couler une entreprise et mettre ses employés au chômage.

Mme Flynn juge que la surveillance par l'IA peut s'avérer utile et se justifie, si la direction ne cache rien au personnel et qu'elle cible les activités de l'entreprise, et non les informations personnelles. D'ailleurs, aux États-Unis, 26 États se sont dotés de lois sur la protection des renseignements personnels qui interdisent à l'employeur de demander aux salariés leurs mots de passe des réseaux sociaux (selon les juristes, le droit du travail canadien proscrit aussi cette pratique). « Les employeurs doivent limiter leur surveillance aux éléments autorisés, d'après la loi, dans une logique justifiée par la conduite des affaires », estime-t-elle.

Les employés le confirment, la transparence est un impératif. Dans un sondage mondial mené par Kronos, société américaine de logiciels RH, environ 60 % des répondants ont révélé que la direction ne leur avait pas encore fait part des incidences potentielles de l'IA sur leur travail, ce qui pourtant les sécuriserait. Les deux tiers des sondés accepteraient des outils d'IA pour automatiser les tâches

chronophages ou équilibrer la charge de travail.

Selon M. Winsor, les systèmes d'IA devraient toujours profiter à l'entreprise tout en améliorant les conditions de travail. « L'augmentation des bénéfices ne peut se faire au prix du moral et de la créativité, prévient-il. Va-t-on revenir aux cadences infernales du temps jadis? »

Mais garder l'œil sur l'IA n'est pas aussi facile qu'il n'y paraît, explique Chris MacDonald, professeur agrégé à l'école de gestion Ted Rogers de l'Université Ryerson, spécialisé en éthique. L'IA, sous sa forme la plus pointue, apprend et change constamment. « Il arrive que nul ne sache ce qui se passe au cœur de la machine. Aucun programmeur n'intervient. » Les règles et principes auxquels obéit l'IA restent donc obscurs. Une application de tenue de dossiers peut-elle « comprendre » qu'enregistrer les courriels d'un compte de messagerie professionnel est chose permise, mais que les messages échangés sur les médias sociaux sont chassés?

À l'AI Now Institute, centre de recherche de la New York University qui étudie les enjeux du virage informatique, on s'inquiète : la réflexion éthique n'évolue pas au même rythme que la technologie elle-même. Son rapport de 2017 exhorte les grands acteurs de l'IA à adopter un code de déontologie complété par des mécanismes solides de surveillance et de reddition de comptes. Autant de balises pour ainsi dire inexistantes à l'heure actuelle. Aux États-Unis, cette absence d'encadrement a mené à de nombreuses poursuites, remportées par des employés contre des employeurs gourmands qui exigeaient trop d'informations sur leurs comptes de médias sociaux.

PAR ANALYSE D'IMAGES, UNE IA PEUT DÉCODER L'ÉTAT D'ESPRIT D'UN EMPLOYÉ EN INTERPRÉTANT SES GESTES ET SES EXPRESSIONS.

L'IA ne s'est pas répandue aussi vite ici, fait observer Jodie Wallis, chef de l'IA à Accenture pour le Canada, qui se retrouve dernier au classement des dix pays ayant adopté avec succès l'IA. Bonnet d'âne ou bon élève? De fait, au Canada, presque trois entreprises sur quatre ont créé un comité d'éthique sur l'IA, la plus grande proportion parmi les pays étudiés. « Dans le monde entier, on se précipite tête baissée pour mettre en œuvre ces systèmes, sans réfléchir aux incidences éthiques », déplore Mme Wallis dans le *Globe and Mail*. « Les organisations canadiennes font l'inverse : elles pensent

d'abord aux aspects éthiques, puis au déploiement. »

À une époque où la simple ouverture d'une session sur un ordinateur peut passer par la reconnaissance faciale, l'espionnage par l'IA semble inévitable au travail. Suivi anodin ou traque sinistre? Aux entreprises intelligentes de se doter d'un comité d'éthique et de règles transparentes pour préserver la sérénité des employés. ♦

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

ÉCONOMIE

NOTRE MUR À NOUS

Immigration et commerce font souvent les manchettes, mais des défis économiques plus importants encore se profilent.



FRANCIS FONG

Ces dernières années, la montée du populisme a transformé le paysage politique mondial.

La présidence Trump en est sans doute l'exemple le plus frappant. Et au cours des 12 derniers mois seulement, des partis populistes ont connu un essor fulgurant en Europe et en Amérique du Sud. Ces partis surfent sur la vague d'angoisse économique et culturelle qui s'abat sur les laissés-pour-compte de la mondialisation et de l'évolution technologique. Angoisse qui détourne les conversations vers des questions comme le commerce ou l'immigration, lesquelles ne sont liées que de façon bien accessoire aux difficultés économiques des groupes courtisés par les populistes.

Et le Canada n'y échappe pas. Soit, nous sommes encore très favorables à l'immigration : selon une enquête récente d'Environics Research, 60 % des Canadiens trouvent que les niveaux d'immigration ne sont pas trop élevés et 80 % estiment que l'immigration stimule l'économie. En outre, les avantages du libre-échange font l'objet d'un consensus acceptable : une enquête menée en 2017 par EKOS pour La Presse canadienne a révélé que pas moins de 81 % des Canadiens soutiennent le libre-échange entre le Canada, les États-Unis et le Mexique.

Mais voilà qu'on parle de renégociation de l'ALENA et d'immigration clandestine. Problème. Car ces questions qui s'immiscent dans nos débats nous font perdre de vue les réalités qui comptent vraiment.

Par exemple, la population canadienne vieillit, en particulier l'un de ses plus vastes segments : les baby-boomers. Ceux-ci représentent plus du quart des Canadiens, et les plus jeunes d'entre eux auront 54 ans cette année (et les plus âgés, 73 ans). Ainsi, au cours des 10 à 20 prochaines années, plus d'un Canadien sur quatre sera retraité.

Peut-être pensez-vous que de nouveaux débouchés s'offriront aux jeunes – et vous avez raison. Mais il y aura beaucoup d'autres incidences. Voyons d'abord la situation à l'échelle locale.



81 % des Canadiens croient au libre-échange nord-américain.

Je parie que, dans votre organisation, la haute direction est composée en grande partie de baby-boomers. Peut-être en êtes-vous un vous-même. Votre entreprise s'est-elle préparée à perdre ces dirigeants, leur expérience et leur savoir organisationnel au cours des prochaines années?

Qu'en est-il des propriétaires d'entreprise? Peut-être en êtes-vous un vous-même. Combien ont un plan de relève? Qu'arrive-t-il à ceux qui n'en ont pas? Et à leur collectivité?

Les enjeux sont encore plus importants à l'échelle nationale.

Les économistes parlent souvent du ratio de dépendance des personnes âgées, soit le rapport entre la population d'âge actif (de 15 à 64 ans) et la population âgée (65 ans et plus). Ce ratio illustre la durabilité des programmes gouvernementaux en montrant combien de personnes contribuent au financement du système, par rapport au nombre de personnes qui bénéficient du système (pensons aux prestations de retraite, au régime fiscal et aux dépenses de santé).

Lorsque les baby-boomers sont entrés dans la population active pendant les années 1970, on comptait environ huit personnes d'âge actif par personne retraitée (dont l'espérance de vie était alors moins longue, par surcroît). À présent, ce rapport est d'environ 4 pour 1. Dans une vingtaine d'années, il sera de 2,5 pour 1.

Étant donné la baisse persistante des taux de natalité, ce problème ne fera qu'empirer. On prévoit que le ratio de dépendance, en 2060, sera de l'ordre de 2 pour 1. En outre, la croissance économique sera alors beaucoup plus faible qu'aujourd'hui. Un départ massif et soudain de travailleurs à la retraite entraînera aussi un ralentissement de la croissance nette de la population active – d'où une baisse inévitable de la croissance du PIB.

Deux personnes actives par personne retraitée. Imaginez. Pensons à l'efficacité actuelle de nos systèmes avec un ratio de dépendance de 4 pour 1. Et s'il y avait deux fois moins de personnes pour les financer dans un contexte de faible croissance?

Ce n'est là qu'un des problèmes qui auront de sérieuses conséquences sur notre prospérité future. Et nous n'avons même pas parlé de la piètre croissance de la productivité au Canada – autre aspect de l'équation de la croissance du PIB qui, espèrent les décideurs, viendra compenser la faible croissance nette de la population active. Pendant les années 1970, 1980 et 1990, le Canada affichait en moyenne une croissance de la productivité de 1,5 % à 2,1 % par année. Mais au cours des 20 dernières années, cette croissance moyenne ne s'est chiffrée qu'à environ 1,0 %, et rien n'indique que ce taux augmentera.

Nous n'avons pas parlé non plus de la lutte contre les inégalités croissantes. Les décideurs et les universitaires débattent farouchement des mesures à prendre : comment relever le niveau de vie de la tranche inférieure de 50 % de la population sans recourir à des solutions radicales qui pourraient miner notre compétitivité? Faut-il investir davantage dans l'enseignement? Dans le développement des compétences? Faut-il augmenter les impôts des riches et réduire ceux des pauvres? Peut-on même le faire sans menacer la compétitivité et la pérennité de notre économie?

Et comment affronter la menace imminente que font peser les nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle ou la voiture autonome sur une foule d'emplois spécialisés à revenu moyen à l'échelle du pays? Cette menace ne risque-t-elle pas d'élargir le fossé des inégalités actuelles?

Autant de questions cruciales, étroitement liées aux difficultés économiques éprouvées par les désabusés du système. Mais de ces questions cruciales, on ne parle pas – ou du moins, pas autant qu'on le devrait. On s'enferme plutôt dans des débats sur des questions comme le commerce et l'immigration, que les Canadiens croyaient pratiquement réglées. N'est-ce pas exaspérant au possible? ♦

Francis Fong est économiste en chef à CPA Canada.



MNP

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





MERCI!

À tous les formateurs qui ont fait des cours d'impôt 2017-2018 une réussite éclatante, **merci**. Votre apport a été infiniment précieux.

CHARGÉS DE COURS

Greg Bell
David Bunn
Eddy Burello
Don Carson
Judith Charbonneau Kaplan
Danny Cisterna
Luigi De Rose
Tara Di Rosa
David Downie
Mary Esteves
Andrew Forbes
David Glicksman
Armando Iannuzzi
Silvia Jacinto
Torrán Jolly
Mark Kaplan
Shiraj Keshvani
Kelly Kolke
James Kraft
Sean Kruger
Justin Kutyan
Ken Kyriacou
Andrew McCrodan
Rick McLean
Sheryne Mecklai
Jacob Milosek
Heath Moore
Michael Munoz
Kurt Oelschlagel
Heather O'Hagan
Cara Orzech
Andy Paton
Olivier Paul-Hus
Florie Pellerin-Catellier
Pam Prior
David Robertson

Janice Roper
Jim Samuel
Ryan Thulien
Barry Travers
Andy Tse
Dave Turner
Bryan Walsh
Roxanne Wong
Eric Xiao

ANIMATEURS ET SUPERVISEURS DE PROJET

Justin Abrams
Adrian Adams
Samy Amar
Nathalie Amirault
Sandy Anderson
Paul Anianov
Lindsay Antenucci
Nathalie Aubin
Melissa Aveiro
Raphael Barchichat
Doron Barkai
Dan Basso
Amy Beaman
Derek Bennett
Jonathan Bergen
Byron Beswick
Rohini Bhat
Dana Birch
Jeremy Bomhof
Liam Bordeleau
Hanane Borgacci
Marc-Antoine Brault-Brissette
Ian Brown
Robbie Brown

Stephanie Buss
Robyn Campbell
Aaron Chai
Philip Chandra
Stephanie Charal
Judith Charbonneau Kaplan
Ruth Chen
Trudy Chen
Ryan Chesser
Prisca Cheung
Carl Ching
Ling Chu
Julie Colden
Amanda Couvrette
Simon Couvrette
Susan Cruickshank
Craig Dale
Christine Damianidis
Patrick Décarie
John Demetri
Cindy Desrochers
Trevor DeWolde
Maninder Dhadda
Scott A. Douglas
Dwayne Dueck
Alena Egan
Karthika Elanga
Mary Ellis
Agni Exarchoulis
Jessica Fabbro
Jacqueline Fehr
Mark Feigenbaum
Deidre Feist
Erin Foote
Kevin Foster
Blaise Foulston
Didier Fréchette

Gavin Friedley
Mandeep Gaheer
Travis Gallant
Teresa Gannon
Alex Garber
Nadya Geddes
Alex Ghani
Joe Gill
Christa Gillis
Drew Gilmour
Charanjit Girn
Ivy Go
Jason Grech
Meghan Greene
Paul Grossman
Ronald Ha
Christopher Hanley
Mike Healy
Daryl Heinsohn
Katie Hooker
William House
Jingchan Hu
Cywa Huang
John Humphrey
Shehryar Hussain
Matthew Hutchens
Paul Ianni
Armando Iannuzzi
Abraham Iqbal
Armand Iratunga
Leslie Ivany
Greg Johnson
Preetika Joshi
Julia Joyce
Ari Kapitany
Howard Kazdan
Kenneth Keung

CPA Canada tient à féliciter également les gagnants du prix **Jeff-Jutzi**, trois animateurs exceptionnels qui se sont distingués sur le plan du leadership, de l'engagement et du dévouement dans le cadre du Cours fondamental d'impôt.

Jennifer Reid

Richardson GMP Ltd.
Calgary

Meghan Greene

KPMG LLP
Moncton

Matthew MacAdam

Grant Thornton LLP
Halifax

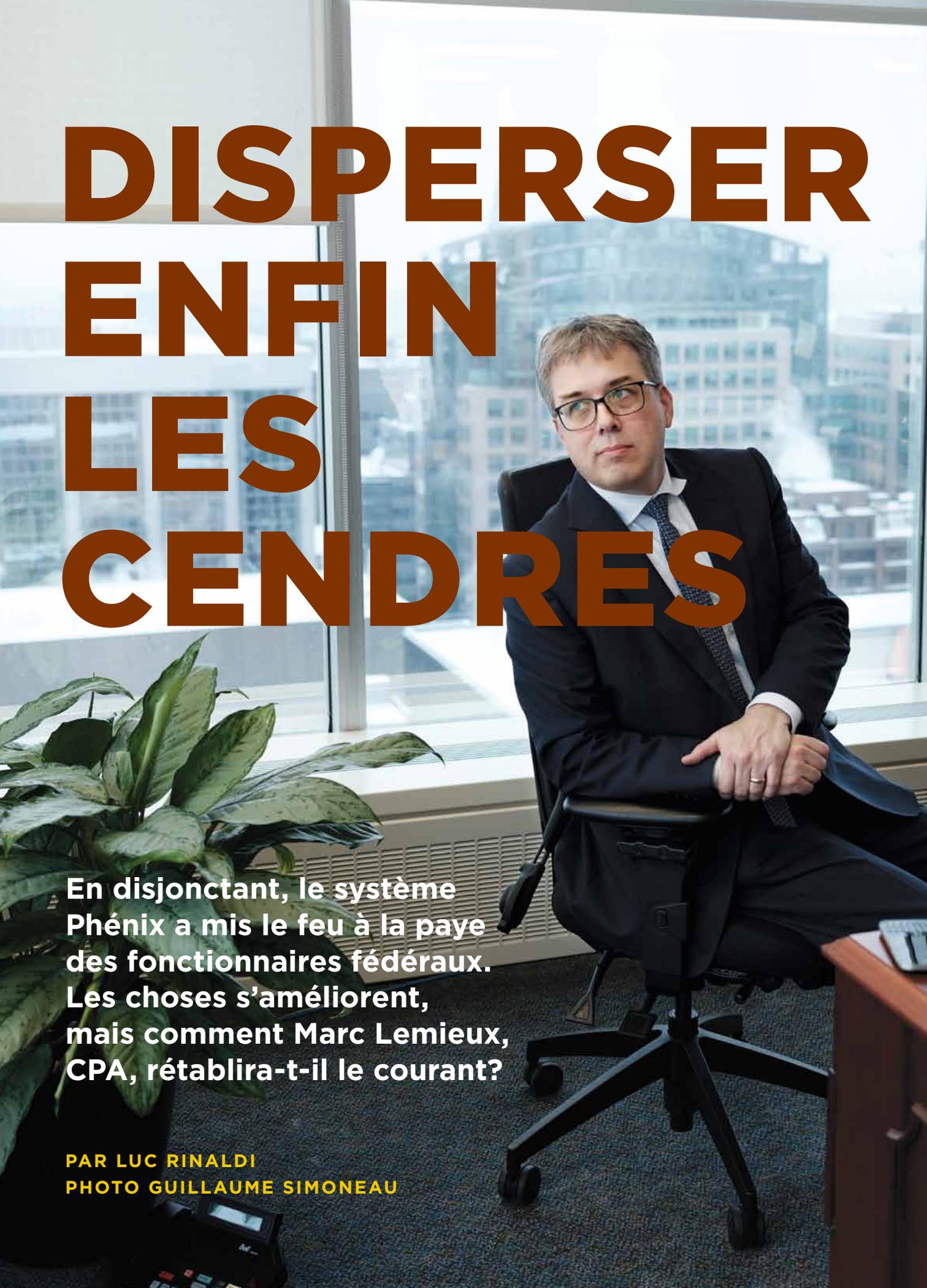
Affan Khalid
Mandeep Khosa
Nick Kietaibl
Hayat Kirameddine
David Klassen
Henri Klein
Henry Korenblum
Nick Korhonen
Hetal Kotecha
Lawrence Kwong
Miles Laing
Toi Lam
Rob Leavoy
Robert Leombruno
Greg Leslie
Jeremy Levi
Tyler Lewis
David Lin
Ben Liva
Vincent Lo
Stephen Lopes
Benjamin Luk
Matthew MacAdam
Malcolm Macaulay
Ian MacDonald
Richard MacDonald
Dwayne MacKay
Bruce MacPhee
Matthew Mammola
Ian Manson
Carla Marchant
Jeremy Martenstyn
Benoit Martinet
Hayley Maschek
Justin Mastrangelo
François Mathieu
Stephen May

Whitney Mayfield
Maureen McCullough
Chantale McGuire
Shannon McLaughlin
John Mendis
Atif Mir
Kirill Molchanov
Jesse Moore
Eric Morey
Caroline Morin
Philippe-Antoine Morin
Amy Murdock
Sean Murphy
Allana Murray
Alan Naiman
Shana Najafi
Rehan Naqvi
Kam Nat
Mike Nazarov
Troy Neave
Sasha NekiPELLI
Christy Ngo
Jason Nickel
Kartik Nürpuri
Jeff Oldewening
Brad Olsen
Joseph Pagliaroli
Stephanie Pantaleo
Mitesh Patel
Suraj Patel
Kevin Perkins
Peter Phung
Anita Poscente
Anne Postlewaite
Santosh Prasad
Quinton Pullen
Chris Rathwell

Sathees Ratnam
Jennifer Reid
Shelagh Rinald
Jarret Robertson
Ryan Robinet
Matthew Roman
Danvir Roopra
Matthew Ross
Dante Rossi
Steven Routenburg
Martin Royer
Pejman Saket
Tony Salgado
Tara Salmon
Monique Sami
Michael Saxe
D'Arcy Schieman
Candace Sears
Leora Selesnick
Birju Shah
Simon Sham
Tim Sham
Henry Shew
Sara Siddique
Jason Skilnick
Hal Sloan
Byron Smith
Sean Smith
Colin Sondergaard
Stewart Spiers
Gord Squire
Garth Steele
Mark Stevens
David Stewart
Tristan Story
Owen Strychun
Karen Sung

Georgia Swan
Julie Swanson
Sharon Szeto
Yola Szubzda
Sam Tabrizi
Nicholas Talarico
Alvin Tam
Brian Taylor
Robert Teleske
Simon Thang
Allison Thomas
Adam Thompson
Dawn Tipton
Anthony Tomacic
Silky Tsang
Dave Van Voorst
Adam Vander Duim
Ebony Verbonac
Wynn Vo
Boris Volfovsky
Vasiliy Vorobiev
Paul Walker
Robert Wang
Gwen Watson
Kelly Watson
Chris Watt Bickley
Heather Weber
Jin Wen
Bryan Whalen
Karen Wilkinson
Jacqueline Wu
Mary Yang
Jacob Youn
Steve Youn
Lori Yu
James Zihrul
Gordon Zittlau
Christina Zurowski

DISPERSER ENFIN LES CENDRES

A man with short grey hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie, is sitting in a black office chair. He is looking towards the camera with a neutral expression. The background is a large window overlooking a city with several buildings. In the foreground, there is a green plant on the left and a desk with a calculator on the bottom left.

En disjonctant, le système Phénix a mis le feu à la paye des fonctionnaires fédéraux. Les choses s'améliorent, mais comment Marc Lemieux, CPA, rétablira-t-il le courant?

PAR LUC RINALDI
PHOTO GUILLAUME SIMONEAU



Un mercredi sur deux, les fonctionnaires fédéraux jouent à la loterie Phénix. Qu'ils le veuillent ou non. Agente de la GRC à Victoria ou juge à St. John's, tous redoutent le moment où les numéros seront tirés. Vite, que dit le bordereau de paye? Soupir de soulagement quand l'employeur – le gouvernement du Canada, tout de même – n'a pas commis d'erreur. Voyez-vous, les chances de gagner à ce drôle de jeu de hasard sont élevées : Tiens, il vous manque 100 \$. Ah non! Un virement inattendu de 100 000 \$. Pire, on ne vous a rien versé du tout. Par ici les maux de tête!

Pour réclamer votre dû ou faire montre d'honnêteté, vous contacterez le service RH ou remplirez un formulaire en ligne. En fonction de l'entité fédérale pour laquelle vous travaillez (il y en a une centaine), vous appellerez peut-être le centre de gestion de la paye de Miramichi, au Nouveau-Brunswick, où s'affairent un millier de fonctionnaires. Vous patienterez une semaine, un mois, voire un an, avant que le problème soit réglé – en espérant que d'autres ne surgiront pas entre-temps. Et que penser des inquiétudes sur l'exactitude des feuillets fiscaux... Quelqu'un saura-t-il mettre un terme à cette gabegie?

Eh bien, ce quelqu'un, c'est Marc Lemieux, un CPA de 52 ans. Cheveux poivre et sel, lunettes classiques, ton calme. À Services publics et Approvisionnement Canada – où l'on gère la mécanique interne du gouvernement –, il est sous-ministre adjoint à la Direction générale de l'administration de la paye (projet Stabilisation RH-à-Paye). En clair, son mandat est de faire en sorte que plus personne ne gagne à la loterie Phénix.

Une commande de taille. Principal employeur du pays, le fédéral verse annuellement quelque 22 G\$ à environ 270 000 fonctionnaires. Depuis qu'un tristement célèbre logiciel a été implanté (début 2016), près des deux tiers ont vécu au moins une fois par année – et souvent, à plusieurs reprises – le désagrément de recevoir une somme erronée. En mars 2018, Ottawa devait autour de 369 M\$ à ses salariés, qui lui devaient, eux, 246 M\$. Déjà ardu de recueillir quelques dollars auprès des copains d'une ligue de hockey de garage... alors imaginez le va-et-vient pour 615 M\$ et plus de 100 000 personnes. C'est pourtant ce que doivent faire M. Lemieux et ses coéquipiers. Une tâche sans fin, sachant que des milliers de nouveaux cas se présentent à chaque cycle de paye, avec tout un lot de causes sous-jacentes.

Phénix devait faire économiser 70 M\$ par année à l'appareil gouvernemental fédéral, mais aussi éliminer des tâches fastidieuses et actualiser un système vétuste. Or, selon des estimations établies par le Sénat, il aura plutôt coûté 2,2 G\$ aux contribuables d'ici 2023 : « [...] le projet Phénix a été un échec incompréhensible de gestion [...] », a conclu sèchement le défunt vérificateur général du Canada, Michael Ferguson, FCPA, dont le bureau a mené deux audits sur l'imbroglio. Dans une réunion du Comité permanent des comptes publics, le député NPD David Christopherson a avancé que le vérificateur avait en quelque sorte exprimé à mots couverts une réflexion émaillée de jurons.

Dans son rapport, M. Ferguson recense une série de raisons à l'origine du fiasco : logiciel truffé d'imperfections, lacunes dans les tests, formation déficiente, souci de respecter le budget et les échéances, absence de structure de responsabilité. Marc Lemieux, lui, est résolument tourné vers l'avenir. « Combien de fois allons-nous répéter que nous sommes désolés? » Plutôt que de formuler de plates excuses, il félicite les fonctionnaires de continuer à s'acquitter de leurs devoirs

avec diligence. « Nous déplorons la situation. Certains ont eu de gros embarras, et je tiens à les remercier de leur patience. Je sais que c'est stressant. » M. Lemieux sait aussi que, pour ceux qui ont été échaudés par Phénix, il n'y a pas d'excuse qui vaille. Il faut régler le problème.

C'est la seule issue. Même si le gouvernement entend remplacer Phénix – on évalue actuellement d'autres possibilités –, tout nouveau système devra se fonder sur les données essentielles (profil et historique de paye) extraites de la plateforme en place. M. Ferguson l'a affirmé lors d'une réunion du Comité des opérations gouvernementales : même si Ottawa change de système, il lui faudra stabiliser Phénix.

Le bât blesse depuis longtemps au fédéral question paye. Jadis, les ministères s'en occupaient eux-mêmes à l'aide d'un fatras inefficace de systèmes dépassés et capricieux. À l'ère Harper, les conservateurs s'étaient juré de redresser la situation, exigeant que tous les ministères adoptent le même système, Phénix. Aux commandes, une nouvelle armée de 550 employés à Miramichi, ville éprouvée par la perte d'environ 200 emplois après la mise au rancart par les conservateurs du registre des armes d'épaule en 2012. Le gouvernement avait nommé trois hauts fonctionnaires chevronnés à la tête de l'« Initiative de transformation de l'administration de la paye », ou Phénix, pour faire court. Le chantier a vite pris figure de dédale, riche en détours inextricables. Du fait que les ministères et organismes étaient astreints à diverses conventions

organismes avaient signalé des erreurs chroniques à l'étape des tests. Le système n'était même pas en mesure d'exécuter une centaine de calculs essentiels, en cas de congédiement, de congé autorisé ou d'affectation temporaire à un salaire supérieur. Les fonctionnaires miramichois, censés résoudre les problèmes tant bien que mal, déroutés, perdus dans les rouages du système, se butaient à des erreurs incompréhensibles. Les lecteurs du rapport Gartner ne pouvaient qu'en conclure que l'opération se solderait par un échec cuisant, a soutenu le député conservateur Kelly McCauley. Employés, ministères et syndicats avaient tous recommandé de reporter le déploiement de Phénix et suggéré de garder sous la main le système précédent, en cas de raté.

Seulement voilà, le trio de fonctionnaires a fait fi des conseils prodigués par les oracles. Annulés, les audits indépendants! Embellis, les résultats aux tests internes! Éliminé, le projet



Le vérificateur général du Canada a qualifié le projet Phénix d'« échec incompréhensible de gestion ».

collectives, chacun évaluait différemment les heures supplémentaires, l'avancement, les congés de maternité, les types d'activité. En tout et pour tout, Phénix devait tenir compte de 80 000 règles, au bas mot.

IBM, adjudicataire, demandait 274 M\$ pour bâtir le système. Or, les trois cadres chargés du projet exigeaient que le géant informatique se plie au budget de 155 M\$. Du coup, les programmeurs ont dû littéralement rogner les ailes à cet infortuné Phénix. Les conseillers à la paye trouveraient moyen de bricoler une solution, s'était dit le triumvirat. « Voulant respecter l'échéancier et le budget, ces trois cadres ont demandé qu'on ampute le logiciel de certaines fonctions », se désole Jean Goulet, l'un des auditeurs du vérificateur général. « Ce faisant, ils ont compromis le démarrage dans les ministères. Le chaos a suivi. »

Hélas, Phénix était voué à l'échec dès sa livraison. Selon les dossiers du vérificateur général et un examen indépendant réalisé en 2015 par le cabinet-conseil Gartner, les ministères et

pilote de lancement dans un seul ministère en 2015! « C'est comme si un metteur en scène s'était dit : "Au diable la générale, nous sommes fin prêts pour la première!" », ironise David Christopherson, le député NPD.

Pourtant, les hauts fonctionnaires avaient assuré à leurs supérieurs que tout allait rondement. « On taisait les mauvaises nouvelles, explique M. Goulet. Sans contredit, il y a eu un manque de supervision... et tout passait par ces trois responsables. Par conséquent, le sous-ministre n'avait aucune idée du portrait réel de la situation. » Et en haut lieu, on se préoccupait plutôt des élections imminentes. Après tout, Phénix, c'était de la cuisine interne, sans intérêt pour les grands bonzes, informés que tout allait très bien.

Or, le système était loin de fonctionner. Sitôt mis en route (février 2016, sous le nouveau gouvernement libéral), Phénix n'a pas tardé à dérapier. La petite merveille peinait à traiter un nombre ahurissant de demandes de paye, de sorte qu'à Miramichi, on était contraint de contourner le système, dossier après dossier – recette assurée pour ralentir le processus et

occasionner des erreurs. L'arriéré de traitement des demandes ayant fortement gonflé, la direction s'est dit qu'il valait mieux sauter les étapes de vérification et d'approbation pour gagner du temps, ce qui n'a fait qu'aggraver les choses. Pour couronner le tout, le système central de Phénix s'est mis à faire des siennes, paralysant ainsi l'engrenage pendant des jours. À Miramichi, les heures supplémentaires (bien calculées?) s'accumulaient afin de limiter les dégâts. Et que dire des autres pépins? Atteinte à la vie privée, importation de données erronées, accessibilité lacunaire pour les employés handicapés... Un jour, des fonctionnaires vigilants ont même intercepté un chèque errant de 3,5 M\$ avant qu'il soit posté.

À l'époque, comme la plupart des fonctionnaires, Marc Lemieux ne se doutait pas que Phénix battait de l'aile à ce point. En 2016, il vivait à Montréal avec sa femme, fonctionnaire elle aussi. Ce père de trois jeunes adultes le dit lui-même : « Je n'étais pas quelqu'un d'Ottawa. »

Mais cette année-là, on l'appelle en renfort. Au bout du fil, Marie Lemay, une ancienne collègue promue sous-ministre à Services publics et Approvisionnement Canada. Aux prises avec la catastrophe Phénix, elle a besoin d'un

Pendant une dizaine d'années, M. Lemieux a gravi les échelons à l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, à Halifax, où il est devenu directeur général, Administration et finances. En 2014, retour au Québec pour prendre la barre des services généraux à Développement économique Canada, société d'État chargée d'aider les entreprises d'ici à percer à l'étranger. « Je cherchais un défi », dit-il à propos de cette transition. C'est là, à Montréal, qu'il a rencontré Marie Lemay, qui allait un jour lui en suggérer tout un.

Le tempérament du fonctionnaire a aussi pesé dans la balance. « Outre l'expérience et les diplômes de Marc, c'est son style de leadership qui lui a valu son poste à Services publics et Approvisionnement Canada », explique Mme Lemay. Un chef compétent, posé, axé sur la collaboration, qui s'entretient directement avec les employés et défend leurs intérêts, comme dans ses emplois précédents. « Tourné vers les autres, Marc se consacre à leur bien-être et pense à eux, dans tout ce



coup de main. L'homme avait eu vent d'anecdotes sur des erreurs aberrantes. C'était une bombe à désamorcer sous l'œil attentif des citoyens. « Pourquoi moi? », s'est-il dit.

En partie en raison de son expérience. Originaire de Québec, Marc Lemieux a étudié les sciences économiques à l'Université Laval dans les années 1990. D'abord gestionnaire de projets environnementaux chez Gaz Métropolitain, il devient en 2003 économiste principal à Environnement Canada, affecté aux enjeux des changements climatiques. Sur une bonne lancée, pourquoi ne pas y aller d'un MBA et d'un titre comptable? « Quand j'ai fait mon MBA, je me suis mis à ambitionner de diriger une organisation, un jour. Et ma formation en comptabilité cadrait avec cette visée. J'ai eu l'occasion d'élargir mes connaissances et de nouer des liens dans le milieu de la finance. »

qu'il fait. » De prime abord, on pourrait juger que l'aventure Phénix sera source de pleurs et de grincements de dents, mais M. Lemieux sait apaiser les tensions. « Quand mes employés viennent me voir au beau milieu d'une crise, je m'efforce de calmer le jeu plutôt que d'en rajouter une couche; on se met alors en quête d'une solution. »

Marc Lemieux est entré en fonction le 31 octobre 2016, date butoir qu'avait fixée le gouvernement pour régler le problème. À l'époque, les fonctionnaires n'étaient pas encore pris de panique. « Oui, on avait noté de gros retards », se rappelle Martin Paradis, un CPA d'Ottawa qui compte une quinzaine de fonctionnaires dans sa clientèle. Au début, les salariés se disaient qu'il s'agissait de simples erreurs, sans penser que le mal touchait tout le pays. « Les 12 à 18 premiers mois, ils étaient dans le déni : "Tout va rentrer dans l'ordre", croyaient-ils. »

Les indices laissant présager le désastre n'ont pas tardé à surgir. Au Nouveau-Brunswick, un cadre supérieur, qui supervisait la rémunération d'environ 2 000 employés – et qui a exigé l'anonymat par peur de représailles –, s'était aperçu qu'on le

surpayait. Son supérieur aussi avait constaté des anomalies. Une employée, retraitée depuis peu, continuait à recevoir son salaire habituel. Un de ses collègues s'était vu créditer 75 000 \$ sans raison aucune (« Je ne regarde pas à la loupe ce qui se trame dans mon compte bancaire », aurait-il fait valoir). C'est ainsi que le cadre supérieur en question a décidé d'appeler chaque semaine le bureau national, pour y voir plus clair. « C'est le monde à l'envers; on tremble à l'idée de toucher sa paye. Un vrai cauchemar. »

À la saison des impôts, c'est l'horreur! On vous a versé 40 000 \$ de salaire en trop? Une fois cette somme amputée des retenues fiscales habituelles, vous avez reçu environ 25 000 \$, dans les faits. Eh bien, le système exige néanmoins un remboursement de 40 000 \$! (En janvier, le ministère des Finances a présenté des propositions législatives pour éviter le problème, qui sera réglé bientôt selon les leaders syndicaux rencontrés.) Qui plus est, le versement (par inadvertance) d'une prime dans les cinq chiffres risque de vous faire perdre certains avantages. « C'est impossible de tout démêler; souvent, l'erreur fait boule de neige, déplore M. Paradis. Je dirais même que le quart des cas n'a pas encore été mis au jour, parce que les intéressés ne sont pas au courant. Ils ne se rendent pas compte que leur T4 n'a ni queue ni tête. »

Des fonctionnaires pris dans l'engrenage sont déjà venus frapper à la porte de Martin Paradis pour qu'il démêle l'écheveau, mais il doit décliner ces mandats. « On me demande si je peux régler le problème pour 200 \$, le crédit accordé par Ottawa, majoré dans certains cas. Mais il me faudrait au moins 20 heures pour ordonner les pièces du casse-tête. À ce tarif, je ne suis pas preneur. » Pour les aider, il leur envoie une feuille de calcul maison pour consigner leur salaire théorique et leur salaire déposé. « Il y a trois choses à concilier : les virements sur votre compte, les chiffres du bordereau de paye, et les totaux du T4 ou du Relevé 1. Or, souvent, les trois diffèrent. » Et parfois, aucun de ces chiffres n'est correct.

En juin 2017, rien ne va plus à Miramichi. Débordé, le centre a encore 500 000 erreurs à traiter. Des hauts cris se font entendre aux quatre coins du pays. Plutôt que d'attendre qu'on corrige les problèmes, certains fonctionnaires démissionnent. D'autres repoussent leur départ à la retraite, puisent dans leur REER ou contractent un prêt. Les manchettes récentes n'ont en rien atténué l'ire des mécontents. IBM s'est vu confier un autre

« Il n'y a pas de solution passe-partout. Si on tente d'en imposer une, le chaos s'intensifiera. »

contrat du fédéral en mai 2018, puis, en novembre, les syndicats ont contesté les hausses salariales proposées sous prétexte qu'elles ne suivaient même pas l'inflation. Par ailleurs, on sait que les trois hauts fonctionnaires à la tête du projet Phénix n'ont jamais été inquiétés : l'un a été muté, les deux autres sont retraités.

Le sous-ministre chargé du déploiement de Phénix a aussi pris sa retraite, et sa successeuse, Marie Lemay, est passée au Bureau du Conseil privé. Ce ne sont que deux des cinq responsables mandatés pour redresser la barre depuis les débuts de l'épopée. « Le nombre de personnes qui ont assumé la fonction de sous-ministre complique les choses. [...] il est difficile de faire porter le blâme à quelqu'un », avançait M. Ferguson lors d'une réunion du Comité. « C'est pourquoi [...] j'affirme que, intentionnellement ou par accident, on dirait presque que Phénix a été mis en place de manière à ce que personne en particulier n'ait à rendre de comptes ou n'en soit responsable. » Au cours d'une réunion du Comité avec la direction de Services publics, le député conservateur McCauley lançait cette boutade : « Nous devrions peut-être vous donner une DeLorean et Doc Brown afin de vous permettre de retourner vers le futur et de répondre à certaines des questions parce que nous continuons d'en poser, mais vous n'étiez pas là [au début]. »

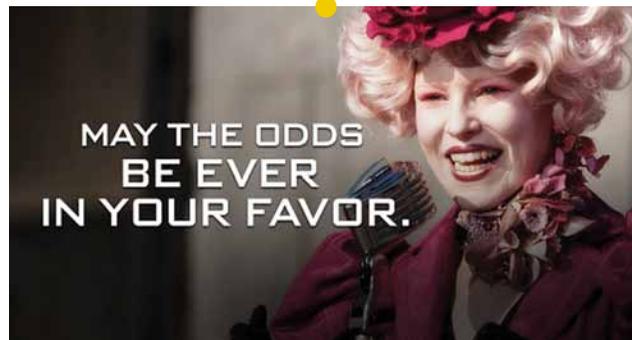
MIEUX VAUT EN RIRE?

Les jours de paye, Phénix bat de l'aile, et, sur Twitter, les dents grincent.

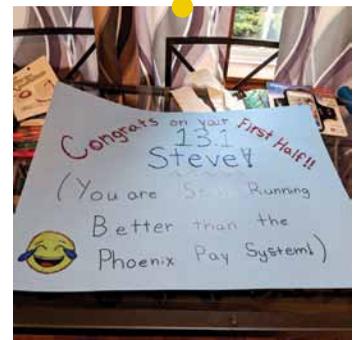
T-shirt de jour de paye...
d'une fonctionnaire attristée.
—@melan'e_dedman



Chers collègues,
Jour de paye demain; peut-être.
—@TRexdeej



Quand ton conjoint va plus vite que le système qui calcule ta paye.
—@michecurry



C hose certaine, Marc Lemieux n'y était pas, lui. « Il est monté dans un navire qui faisait eau de toutes parts », dit M. Goulet. Sa première tâche a été de comprendre les dysfonctionnements et leurs causes. Appels chez IBM, consultations avec ses collègues ou les directeurs RH des différents ministères, réunions au sommet avec les ministres et leurs adjoints, visites mensuelles à Miramichi, il n'a pas chômé. Au Nouveau-Brunswick, le moral est bas : l'arriéré reste inchangé malgré les efforts de l'équipe débordée, et tous en ont plein le dos de se faire traiter de tous les noms par les mécontents. Témoin de cette colère et de cette impatience, Marc Lemieux remarque néanmoins une volonté de renouveau. « Au début, c'était tout un défi de faire comprendre aux intéressés qu'il n'y aurait pas de solution passe-partout. Si on tente d'en imposer une, le chaos s'intensifiera. » Notre homme se fie donc à une stratégie éprouvée. « Il fallait les écouter, cerner leurs limites et tenir compte de leurs besoins. C'est ainsi qu'on bâtit la confiance. »

Services publics et Approvisionnement Canada a fini par présenter son plan de match. (À la tête d'une équipe de 455 personnes, M. Lemieux relève du sous-ministre délégué Les Linklater, monopolisé ou presque par le redressement de Phénix.) Le Ministère a offert davantage d'encadrement et de soutien au personnel; quelque 500 fonctionnaires se sont d'ailleurs tournés vers son Bureau de l'ombudsman de la santé mentale entre février 2017 et juin 2018. Un millier de recrues sont aussi venues grossir les rangs du Ministère. Certaines sont allées prêter main-forte au centre de traitement de Miramichi; d'autres ont été affectées à des bureaux rouverts ou nouveaux, à Winnipeg et à Gatineau; d'autres encore ont été détachées dans divers ministères. « Des effectifs qui arrivaient à point nommé », soutient David Hamilton, coordonnateur de projet par intérim, à Miramichi. « On travaille avec des spécialistes des RH motivés, dynamiques. Les difficultés s'aplanissent, le tempo s'accélère. »

Marc Lemieux et son équipe ont aussi créé des équipes mixtes (des cellules de compétences), une idée suggérée par

les fonctionnaires du centre de traitement eux-mêmes. À Miramichi, on se spécialise dans un créneau particulier – recrues ou employés en congé sans solde, par exemple. « Nul n'était à même de traiter tous les types de cas, alors le personnel a proposé de regrouper divers experts, qui feraient équipe. » M. Lemieux a lancé un projet pilote, confiant à une cellule de 25 spécialistes aux talents complémentaires la paye de trois ministères. Depuis janvier 2018, la stratégie a permis d'y réduire de 46 % les opérations erronées. Aujourd'hui, près de la moitié des clients du centre sont desservis par une équipe mixte. « Nous avons écouté les propositions des employés sur le terrain », souligne M. Lemieux.

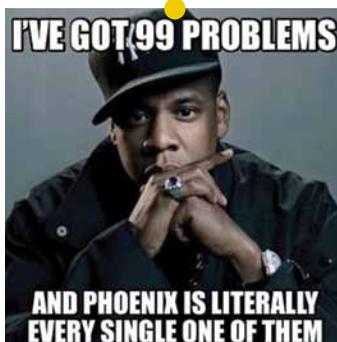
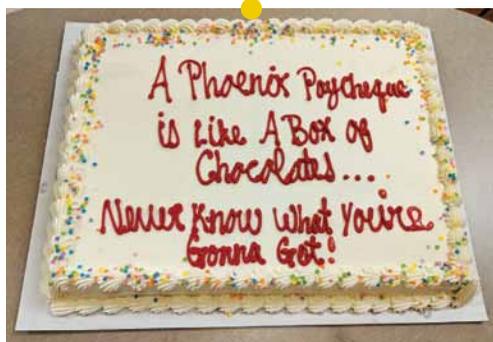
Il espère que l'arrivée des renforts et le recours aux cellules de compétences sauront faire échec aux retards. Mais pour ce qui est des vices technologiques (erreurs de programmation, fonctions manquantes, messages d'erreur inusités), Marc Lemieux est conscient que ni lui ni ses troupes ne trouveront la panacée. Il s'est donc tourné vers des fournisseurs du secteur privé. « En gros, nous leur présentons nos problèmes et leur demandons de proposer une solution. Nous nous adressons à des sociétés informatiques, à des as de l'intelligence artificielle ou à des experts en systèmes de paye désireux de monnayer leur compétence, pour que nous avancions plus vite. »

Leurs idées seront prises en considération pour corriger les lacunes de Phénix. Ou pour le remplacer. M. Lemieux veut que chacun touche son dû, mais l'objectif d'Ottawa est de mettre en place une nouvelle plateforme qui carburera aux données extraites de Phénix. En novembre, le Conseil du Trésor, chien de garde des deniers publics, a sélectionné cinq prétendants (dont la firme torontoise Ceridian, qui traite la paye de 20 % des entreprises canadiennes) et les a invités à créer un prototype. Le budget de 2018 réserve d'ailleurs la bagatelle de 16 M\$ au démarrage, pour entamer le processus de remplacement, mais on n'en sait pas plus sur le magot qu'en tirera le fournisseur retenu. La gestation pourrait s'étaler sur cinq ans, avant d'aboutir à un système flambant neuf.

Semaine nationale de la fonction publique et semaine de paye. Nos collègues recevront-ils leur chèque?
—@Alleyson

« Si le gouvernement veut vraiment reconnaître la valeur du travail des fonctionnaires, qu'il cesse de tergiverser. » – C. Aylward
—@tmlchow

Ma collègue a reçu 37 000 \$ au lieu de 1 500 \$.
—@sad_can_gov_emp





De son bureau d'angle au 21^e étage, Marc Lemieux voit les milliers de bureaux de fonctionnaires impatients. Il voit les rues où ils ont protesté en brûlant des effigies de l'oiseau. Il voit la colline parlementaire, où les conservateurs fustigent les libéraux, qui se sont emmêlés les pinceaux, et où ces derniers reprochent aux premiers d'avoir laissé en plan un vrai gâchis. Et tous, élus ou fonctionnaires de carrière, jurent qu'on ne les y reprendra plus.

Les têtes dirigeantes du Ministère et du Conseil du Trésor planchent sur de nouvelles politiques ainsi que sur une hiérarchie claire des responsabilités, pour prévenir d'autres insuccès retentissants. Et on s'entend sur la nécessité d'une simplification : fini, les 80 000 règles à prendre en compte. Les fonctionnaires seront aux premières loges pour récolter – ou non – le fruit des efforts de redressement. Reste à espérer que le gouvernement aura tiré des leçons de ses déboires.

Mine de rien, les choses s'améliorent. Au Ministère, on affirme que le recours aux renforts et la création d'équipes mixtes ont permis de rattraper le temps perdu. En décembre 2018, Miramichi avait inversé la tendance et pris une avance de 6 000 demandes, vu le cumul des demandes reçues. Bien joué, mais à quand le retour à la normale? M. Lemieux hésite. « Difficile de faire des prédictions. Il n'y a pas si longtemps, nous avons fixé la date où tout serait résolu. Un objectif largement manqué, je l'avoue. »

Soit, mais même les pourfendeurs invétérés de Phénix ne tarissent pas d'éloges : « Drôle à dire, poursuit Jean Goulet, l'un des auteurs des rapports réprobateurs du vérificateur général, mais ma relation avec Marc Lemieux a été harmonieuse; il a collaboré étroitement avec nous. » Chris Aylward, président

national de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (qui représente près de 180 000 fonctionnaires) se montre compatissant et n'envie en rien celui qui doit sortir de l'impasse : « Il fait de son mieux en présence d'un système bancal. »

Qu'en dit Marc Lemieux? Il demeure optimiste. « À nous de tous ramer dans la même direction », résume-t-il à la fin de l'entretien mené dans son bureau. « Mes collègues, à tous les échelons, redoublent d'efforts et font preuve de leadership. Ce qui m'insuffle une énergie renouvelée. »

« Mes collègues, à tous les échelons, redoublent d'efforts et font preuve de leadership. Ce qui m'insuffle une énergie renouvelée. »

Bientôt 17 h, en cette journée de novembre. Une collaboratrice de l'unité des communications lui rappelle qu'il doit se mettre en route pour une autre réunion. Qui portera, encore et toujours, sur Phénix. « Il reste souvent tard », dit-elle avec un sourire. On ne doute pas une minute que l'homme ne compte pas ses heures pour trouver mieux qu'une solution à la petite semaine.

Cordonnier mal chaussé, il devra aussi résoudre un mystère : chaque quinzaine, sa propre paye est amputée d'une petite somme (pas toujours la même!) pour une place de stationnement qu'il n'utilise plus. « Peu importe, c'est un détail sans importance », lance-t-il, philosophe. ♦

Passez de...

... l'analyse **réactive** à l'analyse **proactive**

... la saisie **manuelle** des données à la saisie **automatisée**

... la **coopération** à la **collaboration** avec les clients

Passez **d'un logiciel bureau à QuickBooks en ligne**

Travaillez-vous pour une PME?

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

Vous utilisez QuickBooks en ligne pour la première fois?

Obtenez un **rabais de 50 %**

Travaillez-vous pour un cabinet comptable?

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

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

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



i-mmeubles

PAR BRYAN BORZYKOWSKI
ILLUSTRATION MATTHEW BILLINGTON

Jeunes pousses branchées d'un côté, espaces de travail partagés de l'autre. Les propriétaires de bâtiments commerciaux n'ont pas le choix : par ici les bureaux high-tech.

Depuis sa fondation en 2003, Dream Unlimited fait ce que font toutes les sociétés immobilières : elle achète des immeubles commerciaux, les offre en location, perçoit les loyers, et voilà! Stratégie rentable : pour les neuf premiers mois de 2018, le revenu locatif net de l'entreprise torontoise s'est élevé à 120 M\$ – au sein d'un marché immobilier mondial valant des milliers de milliards de dollars.

Néanmoins, Dream constate qu'engranger des loyers pourrait ne plus suffire. À l'ère techno, on ne peut plus se contenter de faire les choses comme avant. « Et l'immobilier piétine depuis très longtemps, constate Pauline Alimchandani, CPA et chef des finances de Dream. Mais le vent tourne. »

Les jeunes entreprises ont mis les cloisons au rancart et fait place aux bureaux à aire ouverte et aux technologies. WeWork,



chef de file dans le secteur en plein essor des espaces de travail partagés, permet aux locataires de réserver une salle de conférence et de trouver un bureau disponible sur leur téléphone intelligent. Si des entreprises comme Dream ne s'adaptent pas, leurs locataires déménageront ailleurs. « Les Uber ou WeWork de ce monde changent la donne, poursuit Mme Alimchandani. Pour concurrencer les nouveaux acteurs et rester pertinents, il nous faut toujours améliorer notre offre. »

L'année dernière, Dream a pris le taureau par les cornes – en finançant les perturbateurs du secteur. Ainsi, en collaboration avec Relay Ventures, elle a créé Alate Partners, qui fournit du capital à des sociétés de technologies immobilières, technologies baptisées « proptech ».



Comme l'ont fait des sociétés de technologies financières (les « fintech ») dans leur secteur, ces entreprises naissantes bousculent la façon d'aborder l'immobilier, que l'on recherche un gratte-ciel ou une unifamiliale. Elles inventent des outils pour accélérer la recherche d'espaces à louer, recueillent des données pour aider les entreprises à décider quels espaces louer, et essaient de sortir les agents immobiliers de l'équation.

Grâce à Alate, Dream a pu investir dans de jeunes pousses de l'immobilier commercial. Par exemple, Arrive (anciennement ParkWhiz) aide les entreprises possédant un parc automobile à trouver, réserver et payer des espaces de stationnement. Ou encore, Lane permet aux travailleurs d'accéder aux services de certains immeubles : inscription à des programmes de mieux-être, envoi de demandes d'entretien, réception d'avis sur les activités de bureau. Les propriétaires, eux, peuvent, entre autres, envoyer des avis d'entretien, gérer les espaces de stationnement et communiquer des instructions aux employés. Mais Dream ne fait pas qu'investir dans ces entreprises de la proptech : elle fera aussi profiter ses locataires de leurs services.

Tendance en émergence, la proptech transformera le secteur immobilier. Selon Pitchbook, société de recherche en finance de Seattle, 3 G\$ de capital-risque ont été investis dans de nouvelles entreprises nord-américaines du secteur en 2014. D'après PwC, le marché nord-américain de la proptech s'élevait à 7,3 G\$ US en 2017, en hausse par rapport aux 4,6 G\$ de 2016 – et ce chiffre ne fera qu'augmenter. Dream veut être aux premières loges de ce nouveau marché. « Pour être des

propriétaires de choix, nous devons resserrer les liens avec nos locataires », affirme Mme Alimchandani.

Kofi Gyekye, fondateur trentenaire de Lane, fait partie des entrepreneurs qui comptent se démarquer dans la proptech. Depuis qu'il a lancé sa première entreprise à 22 ans, il a occupé assez d'espaces de bureaux dans le Grand Toronto pour savoir qu'en général, ceux-ci sont déprimants. « Comme environnement de travail, difficile de trouver pire », estime-t-il.

Mais quand M. Gyekye s'est mis à plancher sur Lane, le terme « proptech » n'existait pas encore. Fort de son expérience en création de logiciels d'entreprise, il a vu l'occasion d'améliorer l'expérience-locataire et fondé Lane, plateforme offerte dans plusieurs immeubles de bureaux hébergeant les Quatre Grands. Lane pourra bientôt permettre aux employés de réserver une salle de réunion, d'obtenir des cartes d'accès pour visiteurs, d'acheter des entrées au gymnase, de profiter de rabais à la cafétéria ou de repérer des places de stationnement libres. Les entreprises, elles, pourront connaître la fréquentation des différentes salles de bureaux, ou encore savoir où les employés passent leurs heures de travail, ou s'ils renouvellent leur abonnement au gymnase. « Ces informations les aideront à adapter le milieu de travail aux besoins du personnel, se réjouit M. Gyekye. C'est un outil destiné à simplifier la vie en entreprise. »

« Quand nous avons démarré, la proptech était une *terra incognita*. » C'est encore relativement le cas aujourd'hui. « Quelques acteurs sont apparus depuis, mais l'immobilier reste un secteur qui évolue à pas de tortue. »

Un nouvel accélérateur d'entreprises essaie de changer les choses. Fruit d'un partenariat entre Colliers International et Techstars, du Colorado, il a été lancé l'année dernière afin de transformer de nouveaux venus de la proptech en entreprises viables. Lane était parmi les dix entreprises choisies pour y participer. Comme Alate, l'accélérateur prend sous son aile des entreprises du secteur de l'immobilier commercial, dans lesquelles il acquiert une participation (dont le pourcentage n'a pas été divulgué).

Colliers prévoit une explosion de la proptech sur plusieurs fronts : conception de bâtiments, analyse de données, Internet



des objets, etc. Pour David Bowden, directeur général de Colliers International, l'automatisation totale des systèmes d'électricité, de chauffage et de ventilation est imminente. Grâce aux données, les entreprises sauront comment les employés utilisent les locaux, et les détaillants pourront prévoir le degré de succès d'un magasin. « Une foule d'éléments peuvent être améliorés. Ce marché se chiffre en milliards de dollars. »

L'entreprise new-yorkaise A Retail Space, autre recrue de l'accélérateur, recueille des données démographiques sur les personnes qui passent devant un immeuble donné grâce à la géolocalisation. Ces informations aident les entreprises à décider où ouvrir un magasin, et « réduisent considérablement le risque de leur investissement », souligne M. Bowden.

Dans l'accélérateur, on retrouve aussi MapYourProperty, entreprise torontoise qui aide les promoteurs immobiliers et les urbanistes, entre autres, à réaliser des études de faisabilité et des études d'impact, et à détecter les problèmes de zonage. Raybased, entreprise suédoise, crée pour sa part des réseaux sans fil qui permettent de surveiller et de contrôler les systèmes d'électricité, de chauffage, de ventilation et d'éclairage dans des bâtiments commerciaux. Colliers a aussi investi dans des entreprises qui peuvent prédire les tendances immobilières ou aider les membres de la communauté universitaire à trouver un logement.

Toutes sortes d'entreprises ciblent le créneau de la proptech, mais M. Gyekye pense que le secteur privilégiera l'amélioration de la vie au bureau. C'est que, selon Hays Canada, 47 % des travailleurs canadiens ne sont pas heureux au travail – et cette insatisfaction est notamment due à l'aménagement des bureaux. De nombreuses études ont révélé que les aires ouvertes nuisent à la collaboration, font baisser la productivité et augmentent l'absentéisme. Comme ces espaces ne sont pas près de disparaître, il faut trouver des solutions pour mieux y travailler.

La technologie existe déjà. Aux entreprises de la proptech d'améliorer la convivialité de ces outils pour favoriser leur implantation au bureau. L'objectif est d'accomplir dans l'immobilier ce qu'Uber a fait dans l'industrie du taxi, Wealhsimple, dans le secteur du placement et SkipTheDishes, dans le secteur de la livraison.

Fait intéressant : dans le secteur immobilier, ce sont les grandes sociétés qui sont à l'avant-garde des changements. Cependant, si les banques investissent des millions dans le virage numérique aujourd'hui, c'est parce que les nouveaux venus de la fintech ont grignoté leur part de marché. Pour M. Gyekye, la proptech est en train de « perturber de fond en comble » le marché de l'immobilier, ce qui est une bonne chose, mais pour M. Bowden, elle vient plutôt le compléter.

Ce dernier pense que la proptech amènera plus d'efficacité. Par exemple, si un propriétaire constate que la petite salle de réunion d'un bureau à aire ouverte est constamment occupée, il pourra prévoir davantage de salles de ce genre dans ses futurs immeubles. Selon lui, plus grande est la satisfaction des locataires, meilleures seront les affaires.

M. Bowden ne craint pas que les jeunes entreprises de la proptech relèguent des piliers comme Colliers aux oubliettes. L'idée de l'accélérateur vise à donner à son entreprise une image plus claire de l'avenir. « C'est un moyen efficace

d'évaluer les technologies qui se profilent à l'horizon, dit-il. L'analyse d'un millier de concepts de proptech par an nous permet de bien comprendre ce que l'avenir nous réserve. » Et si une innovation vient perturber le secteur? Si elle provient de son accélérateur, Colliers en récoltera des fruits.

En fait, la question n'est pas de savoir si la proptech va venir perturber ou améliorer les entreprises existantes. Figé depuis longtemps, le secteur de l'immobilier est voué à se transformer considérablement. Aux entreprises de décider

**Nous devons
resserrer les liens
avec nos locataires.
Engranger les
loyers ne suffit plus.**

Pauline Alimchandani,
chef des finances
de Dream



où se positionner, lance Courtney Cooper, directrice de l'expansion d'Alate. « Beaucoup de sociétés immobilières acceptent l'inéluctable en essayant d'innover côté fonctionnement et côté prestation de services », explique-t-elle.

Selon Mme Cooper, la collaboration entre les grands acteurs du secteur et les entreprises technos est porteuse. Les jeunes pousses ont les bonnes idées, les capital-risqueurs, l'argent, et les sociétés immobilières, l'infrastructure pour mettre en œuvre les technologies de pointe. « Tout le monde cherche à offrir le plus de valeur possible aux locataires, poursuit-elle. Les sociétés immobilières s'ouvrent aux technologies, et montrent aux entrepreneurs technos que le secteur évolue. »

Bien sûr, certains appréhendent les changements à venir, mais Mme Alimchandani, pour sa part, se réjouit des nouvelles perspectives. Pour l'instant, Dream mène des activités immobilières traditionnelles, mais pourrait bientôt jouer un plus grand rôle dans la vie et le travail de ses locataires. D'après elle, ceux-ci veulent un environnement intégré grâce à la technologie : des commerces aux bureaux, en passant par les transports et les espaces verts. L'entreprise a déjà investi dans une plateforme permettant aux locataires de se faire livrer leur épicerie au bureau ou leur nettoyage à sec dans le coffre de leur voiture pendant qu'ils sont au travail. « Il est facile d'entrevoir toutes les possibilités offertes par ce genre de technologie », dit-elle.

Quoi qu'il advienne du côté de la proptech, il ne fait aucun doute que le secteur de l'immobilier est en pleine métamorphose. « Dans dix ans, nous communiquerons différemment avec nos locataires, prévoit Mme Alimchandani. Plusieurs éléments se conjuguent qui donneront un nouveau visage à l'immobilier. » ♦

Les forces vives de demain

PAR ALI AMAD

Quelle époque stimulante pour les CPA!
La profession évolue de jour en jour. L'intelligence artificielle et la chaîne de blocs s'apprêtent à révolutionner notre domaine. On exige désormais des comptables et des auditeurs bien plus que mouliner des chiffres. Parfait, les recrues sont fin prêtes. Voici six jeunes CPA (ou sur le point de l'être!), brillants et ambitieux - autant de portraits vivants de l'avenir de la profession.

Rosoleen Rutherford

36 ans / Surrey (Colombie-Britannique)
Chef de mission à DMCL

POURQUOI DEVENIR COMPTABLE?

Rosoleen Rutherford naît en Grèce, puis sa famille déménage en Indonésie, où son père est muté. Elle s'installe plus tard à Nanaimo (C.-B.). Au départ, elle veut devenir archéologue (« mais c'était d'un ennui mortel! »), puis occupe quelques postes de caissière et de serveuse avant de retourner à l'université, où elle choisit l'option comptabilité. « Je me sentais un peu idiote d'ignorer ce qu'était un bilan ou un état des résultats », raconte-t-elle. Elle est vite conquise et compare l'exercice de la comptabilité au bonheur de résoudre un casse-tête.

SITUATION ACTUELLE

Après ses études, Mme Rutherford décroche un emploi à DMCL, cabinet de Vancouver. L'environnement de travail inclusif et les défis enrichissants du milieu de la comptabilité l'ont incitée à devenir CPA.

DANS 10 ANS

... voire dans 5, Rosoleen Rutherford espère être directrice à DMCL, pour aider des étudiants en comptabilité et assurer un environnement de travail agréable. Elle ambitionne aussi d'obtenir un autre titre. « Le domaine de la comptabilité est vaste, et il y a tant à apprendre; un autre titre me donnera l'assurance nécessaire pour personnaliser mon offre. »

L'AVENIR DE LA PROFESSION

« Nul n'échappe au changement. On attribue souvent les pertes d'emploi à la technologie, mais la société a toujours su s'adapter. » À son avis, l'IA et les autres technologies donneront naissance à de nouveaux postes en comptabilité et à des services-conseils à valeur ajoutée, et elle félicite les organisations comme CPA Canada d'offrir de la formation continue. « Il y aura toujours des personnes dépassées par le changement : ce sont elles que nous devons aider. »

LOISIR

Rat de bibliothèque et auteure en herbe, elle ne compte plus les nuits passées à lire jusqu'à l'aube. « Voilà pourquoi je m'interdis de lire pendant la période des impôts! »

Il y aura toujours des personnes dépassées par le changement. À nous de les aider.



Tatsuya Aoki

24 ans / Toronto
Chef de mission adjoint chez EY

POURQUOI DEVENIR COMPTABLE?

Dans sa jeunesse, au Japon, Tatsuya Aoki adorait les chiffres et la théorie économique, mais dès son premier cours de comptabilité, il se sent dérouté par l'ampleur du défi. Les écritures de journal, surtout, lui donnent du fil à retordre. Il s'attelle à la tâche et parvient à ses fins, tout comme il apprend l'anglais en autodidacte. Pour lui, « la comptabilité est la langue des affaires ». Diplômé en comptabilité professionnelle, il vit au Canada depuis 2013.

SITUATION ACTUELLE

M. Aoki est embauché chez EY à temps plein après ses études à la Rotman School. « La courbe d'apprentissage est abrupte, dans un cabinet d'expertise comptable. » Il termine l'EFC en 2018 dans le premier centile, avec mention

au tableau d'honneur national. « C'était vraiment enrichissant. Je me sentais en compétition contre moi-même, non contre les autres. »

DANS 10 ANS

Il espère travailler dans les couloirs d'EY, à s'occuper principalement de qualité de l'audit, de gestion des risques et de cas complexes pour de gros clients.

L'AVENIR DE LA PROFESSION

M. Aoki craint que la chaîne de blocs élimine le besoin d'intervention humaine dans les audits. « Je ne comprends pas bien cette technologie, d'où mon inquiétude. » Il salue les efforts de CPA Canada pour élargir les compétences de ses membres au-delà de l'audit et de la comptabilité. « Comme CPA, nous devons rassurer nos clients pour vivre cette transformation tous ensemble. »

ANECNOTE

Il a déjà prononcé un discours devant la famille impériale japonaise.

Nous, CPA, devons rassurer nos clients et vivre la transformation technologique avec eux.



Melynda Love

27 ans / Winnipeg
Directrice chez MNP

POURQUOI DEVENIR COMPTABLE?

Melynda Love s'intéresse aux affaires dès le secondaire. Elle apprend la paie, la facturation et la production de déclarations grâce à un emploi à temps partiel dans une usine de transformation. La précision requise en comptabilité convient bien à sa nature perfectionniste. À 20 ans, elle a sa propre entreprise, Lovely Designs, offrant des services Web, de formation et de soutien technique aux PME.

SITUATION ACTUELLE

Après son stage chez MNP en 2011, elle y devient directrice, services de certification. Son travail lui donne une vue d'ensemble sur une foule d'entreprises (sociétés à but lucratif, organismes publics, organismes caritatifs). Elle s'efforce de faire en sorte que chaque jour diffère du précédent. « À travail intense, plaisir intense;

c'est très vrai en comptabilité. J'encourage mes collègues à rester eux-mêmes et à s'amuser. »

DANS 10 ANS

Mme Love espère aider d'autres femmes du domaine comptable à accéder à des postes de direction et promouvoir l'égalité entre les personnes de tous genres, de toutes orientations et de tous milieux. « L'école secondaire St. Mary's Academy m'a inculqué le sens du bien commun. »

L'AVENIR DE LA PROFESSION

Mme Love redoute de voir les déclarations de revenus et la tenue de livres devenir des « services de base » exempts de tout jugement professionnel. Elle cite les logiciels comptables infonuagiques, qui promettent des solutions libre-service simples. « Très rares sont les clients dont la déclaration ne nécessite aucune modification. La technologie apporte aux gens un faux sentiment de sécurité. »

LOISIR

Entre ses activités de danse et de musique, elle organise des événements, dont un parcours cycliste reliant toutes les installations de l'exposition Nuit Blanche 2018, à Winnipeg.



À travail intense,
plaisir intense;
c'est très vrai en
comptabilité.

Mylène Pellegrino

27 ans / Montréal

Contrôleuse adjointe chez Michael Kors

POURQUOI DEVENIR COMPTABLE?

Mylène Pellegrino a toujours rêvé de créer sa propre entreprise. La comptabilité lui a servi de sésame. Étudiante à Concordia, elle a fait un stage chez Michael Kors en 2013. « Marier comptabilité, sacs à main et chaussures? Génial! », lance la fashionista. Sans oublier le rabais aux employés!

SITUATION ACTUELLE

Une fois devenue contrôleuse adjointe chez Michael Kors, obtenir le titre de CPA allait de soi. Elle n'a jamais passé un examen aussi difficile que l'Examen final commun (EFC). « Les deux mois

passés à attendre les résultats m'ont paru une éternité, mais ça a valu le coup. J'ai réussi! »

DANS 10 ANS

Mme Pellegrino espère être contrôleuse en chef et lancer une marque de mode. Malgré la férocité de la concurrence et la faiblesse des marges, l'énergie créative de la mode l'attire et l'inspire.

L'AVENIR DE LA PROFESSION

Selon elle, les CPA s'occuperont de plus en plus de conformité, compte tenu des normes d'information et des règles gouvernementales de plus en plus sévères, surtout sur le plan environnemental. « Nous userons davantage de notre jugement professionnel. »

ANECDOTE

Elle croit dur comme fer à l'astrologie. « Les Scorpions, dont je suis, sont ambitieux, passionnés et intuitifs. Nous faisons tout pour atteindre nos buts et n'abandonnons jamais. »

Les deux mois
passés à attendre
les résultats de l'EFC
m'ont paru une
éternité!



Lawrence Qianyu Zhang

23 ans / Toronto
Expert-comptable chez MNP

POURQUOI DEVENIR COMPTABLE?

Originaire du Guangdong (Chine), Lawrence Qianyu Zhang arrive au Canada à huit ans. Il excelle en sciences et en informatique, et son intérêt pour la profession comptable se développe au secondaire, lorsqu'il remporte l'argent à un concours de comptabilité. Les compétences non techniques (stratégie, travail d'équipe, communication, résolution de problèmes) associées au cheminement des CPA l'attirent.

SITUATION ACTUELLE

Sa maîtrise en comptabilité en poche, M. Zhang est entré au service de MNP, où il réalise des audits pour des sociétés ouvertes de secteurs tels que la technologie et les mines. L'an dernier, il a reçu la Médaille d'or du Gouverneur général et 5 000 \$ pour avoir obtenu le meilleur résultat à l'EFC

à l'échelle nationale. « Cette première place m'a ébahi. Je n'étais même pas certain de réussir! »

DANS 10 ANS

M. Zhang souhaite devenir directeur et mentor pour les aspirants CPA. « Le programme de mentorat de MNP n'est pas étranger à ma médaille d'or. Je remercie les

personnes qui m'ont aidé et je veux à mon tour aider des étudiants. »

L'AVENIR DE LA PROFESSION

Persuadé que l'IA changera radicalement la profession, M. Zhang ajoute d'autres compétences à son bagage comptable. « L'IA peut être positive. En automatisant les tâches manuelles, les comptables pourront se concentrer sur des tâches créatives à valeur ajoutée, plus utiles aux clients. »

LOISIR

À l'université, M. Zhang a commencé à cuisiner pour se détendre. Sa dernière expérience culinaire : des brioches au porc laqué.



L'IA va permettre aux comptables de se concentrer sur des tâches à valeur ajoutée.

Anthony Ramos

28 ans / Halifax
Conseiller principal chez Deloitte

POURQUOI DEVENIR COMPTABLE

À 18 ans, Anthony Ramos quittait Rio de Janeiro pour apprendre l'anglais au Canada, afin d'étudier le droit. « Comme la corruption règne au Brésil, je voulais défendre en justice les gens dans le besoin. » Mais l'école de droit s'avère trop prenante et trop coûteuse, alors il se tourne vers l'économie, et découvre la comptabilité. « Pour le commun des mortels, ce ne sont que des chiffres, mais j'y distingue l'histoire de l'entreprise. J'ai décidé de me spécialiser en comptabilité quand j'ai constaté la bonne renommée du titre de CPA et les perspectives qui l'accompagnent. »

SITUATION ACTUELLE

M. Ramos travaille au service d'évaluation de Deloitte. Immigré au Canada seul et sans attaches lui a donné le sens de la débrouillardise. « Devant un problème, je ne consulte pas automatiquement mon supérieur, j'essaie

d'abord de le régler moi-même. » L'EFC a mis ses nerfs à rude épreuve, relate-t-il. « Bravo à tous les CPA qui l'ont réussi avant moi. »

DANS 10 ANS

M. Ramos travaille à obtenir le titre d'expert en évaluation d'entreprises. Son objectif à long terme : « Donner aux autres la chance dont j'ai profité. »

L'AVENIR DE LA PROFESSION

M. Ramos a vu l'IA améliorer les audits et créer des algorithmes de détection de la fraude. Il craint que la technologie sonne le glas des tâches traditionnelles comme la tenue de livres. « Le CPA moderne ne se contente pas d'analyser des feuilles de calcul. Il mise sur la créativité. »

ANECDOTE

Il a passé six ans dans une école militaire à Rio de Janeiro, où il défilait en uniforme quotidiennement. « J'y ai appris le respect, la discipline et la hiérarchie. »

Pour d'autres portraits, visitez www.cpacanada.ca/actualites

La comptabilité,
ce n'est pas qu'une
histoire de chiffres.
C'est celle de
l'entreprise.





Le monde évolue.

Lignes directrices sur la comptabilité de gestion : évoluez vous aussi.

Pour y voir clair quand aux aléas du quotidien s'ajoutent d'abrupts virages, consultez nos lignes directrices sur la comptabilité de gestion :

- gestion financière et information financière
- gestion et mesure de la performance
- gestion de la stratégie

TROUVEZ VOS REPÈRES : cpacanada.ca/comptabilitegestion



Solon Angel
Fondateur
MindBridge

Eli Fathi
PDG
MindBridge

QUAND

LES

MACHINES

PAR
MARTIN PATRIQUIN

PRENNENT

LE

PHOTO
JOHN LONDONO

RELAIS

Si l'IA rend l'audit quasi infallible, que restera-t-il aux auditeurs? Une foule de choses, en fait.

C'est en 2015, au congrès de l'American Accounting Association (AAA), qu'un conférencier téméraire a lancé un pavé dans la mare. Il exhortait les participants à se familiariser avec le SQL (pour « Structured Query Language »), un langage d'exploitation des bases de données réservé aux initiés, vu sa complexité. « C'est quelqu'un d'intelligent, je tairai son nom, mais j'étais renversé. On croit rêver! », s'indigne Solon Angel, de MindBridge Analytics, qui met l'intelligence artificielle au service des CPA.

« Je me suis exclamé : "Mais c'est n'im-por-te quoi!" », lance l'énergique entrepreneur de 36 ans, qui ponctue chaque syllabe d'un ferme tapotement des doigts. « Les CPA ont travaillé d'arrache-pied pour décrocher leur titre. Leur métier, c'est la comptabilité, certainement pas l'informatique et la programmation SQL avancée. »

À sa décharge, le mystérieux conférencier, source du courroux de M. Angel, tentait de cerner un enjeu de taille : la métamorphose du monde de l'audit. Plus que jamais, les investisseurs évaluent les entreprises à partir de données non auditées. Des faillites retentissantes, comme la débâcle Carillion au Royaume-Uni, incitent les observateurs à se poser des questions : comment se fait-il que les auditeurs n'aient rien vu? Que dire de l'écart par rapport aux attentes, c'est-à-dire l'écart entre la vraie nature de l'audit (selon les praticiens eux-mêmes) et les exigences des politiciens et des citoyens, qui voudraient qu'on analyse chaque opération, qu'on repère chaque problème éventuel? Eh bien, l'écart reste béant. « Si le travail de l'auditeur ne satisfait pas aux exigences de l'ensemble des acteurs de la société, c'est à lui et non à eux de rectifier le tir. Car sans leur confiance, ses efforts sont voués à l'échec », déclarait Michael Izza, directeur général de l'Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW), interrogé par *Pivot* en août 2018.

La réalité, c'est que l'auditeur se penche sur certains éléments à risque élevé. Rien ne l'oblige à épilucher ligne à ligne les livres pour décortiquer chaque opération et mettre en évidence les moindres erreurs ou fraudes. L'exploitation d'une entreprise dégage maintenant des quantités phénoménales de données, d'une complexité écrasante. Voilà pourquoi l'intervenant mystère du congrès de l'AAA a invité les participants à se familiariser avec le SQL. M. Angel, lui, a une bien meilleure idée : exploiter l'intelligence artificielle (IA) pour plonger profondément dans les entrailles des entreprises, PME ou multinationales, qui recèlent des myriades de données.

Frustration, volonté de maîtriser le chaos, c'est sur ce terrain fertile qu'a germé le projet de l'entrepreneur d'Ottawa, né au Brésil, qui a vécu une enfance pour le moins agitée. Après le douloureux divorce de ses parents, il passe quelques années dans les Antilles françaises. En 1989, l'ouragan Hugo s'abat sur la Guadeloupe. Le désordre absolu règne. Le retour à la normale prendra six mois : « On était coupé du monde; c'était chacun pour soi. Il n'y avait plus de règle de droit. »

Solon Angel travaille d'abord dans la Silicon Valley puis s'installe à Ottawa, à l'époque où Bernie Madoff dégringole de son piédestal. Du guru encensé au fraudeur éhonté, il n'y a qu'un pas. M. Angel le constate avec effarement, l'habile malfrat, fort de son charisme, malgré la pléthore de prétendus outils d'audit avancés mis en œuvre, a réussi à bernier investisseurs et auditeurs, et à duper sans vergogne les autorités américaines.

« Le cas Madoff m'a interpellé. La SEC, ainsi que les cabinets réputés, n'embauche pas des incompetents. Elle a recours à des experts. Pourtant, ceux-ci n'y ont vu que du feu. Alors, les méthodes de gestion du risque paraissent complètement dépassées. Dans un univers dynamique, où tout va vite, les contrôles doivent évoluer à mesure. Or, les grandes organisations peinent à suivre le rythme. »

La plateforme MindBridge Ai est le fruit de l'insatisfaction de M. Angel. Le cabinet-conseil d'Ottawa a créé le système Ai Auditor, un outil chargé de mener à bien une tâche au-dessus des forces d'un auditeur en chair et en os : analyser l'intégralité des opérations d'une entreprise. Ai Auditor multiplie les occasions de détecter les risques, fraudes et erreurs. Bref, l'outil pourrait révolutionner l'audit.

MindBridge a des appuis. L'entreprise, qui compte déjà plus de 70 employés, a mobilisé 13 M\$ auprès de sociétés de capital-risque : Reciprocal Ventures (New York), The Group Investments (Toronto) et 8VC (San Francisco) sont de la partie, sans oublier la Banque Nationale. MindBridge, c'est aussi quelque 200 clients dans 10 pays.

Elle n'est pas la seule sur le marché, loin de là. À un jet de pierre, à Ottawa, AuditMap.ai applique l'apprentissage machine à l'audit interne. L'idée essaime. Les Quatre Grands investissent tous dans leurs propres outils. Une vague d'automatisation qui aura des contrecoups, mais peut-être pas ceux qu'on imagine. Pour John Colthart, directeur général, Audit et certification, à MindBridge, « l'IA ne remplacera pas les auditeurs. En revanche, les auditeurs qui maîtrisent l'IA remplaceront ceux qui négligent de s'en faire une alliée ».

Ussu de la révolution industrielle, l'audit tel que nous le connaissons devait accroître la transparence et favoriser la confiance du public, à l'époque où quelques géants de la fabrication, épaulés par les banques, dominaient l'économie. Bien entendu, mener à bien une mission d'audit aujourd'hui s'avère passablement plus difficile qu'il y a 175 ans.

Entreprendre un audit, c'est en quelque sorte partir à la pêche. Alors, Eli Fathi propose la métaphore d'un lac où un pêcheur taquinerait le goujon. Ingénieur électricien et entrepreneur en série, chef de la direction de MindBridge depuis son envol en novembre 2015, M. Fathi compare les organisations actuelles, vastes, complexes, à de grandes étendues d'eaux profondes. Les auditeurs en sondent de menues parties pour poser un diagnostic. « On met sa ligne à l'eau à une extrémité du lac, et le poisson ne mord pas. On en conclut qu'il n'y a pas de poisson du tout », explique M. Fathi, un

Pour détecter certaines fraudes, les algorithmes sont inopérants.



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA



Comment mesurez-vous l'empreinte de votre entreprise?

En tant que chef d'entreprise, il vous revient de vous assurer que votre organisation se conforme à la réglementation sur les émissions de gaz à effet de serre (GES).

Renseignez-vous sur les mécanismes de tarification du carbone des provinces et territoires canadiens, ainsi que sur les critères et exigences de déclaration en matière d'émissions de GES. Pour pouvoir prendre des décisions éclairées, lisez *Les systèmes de gestion des émissions de gaz à effet de serre : guide d'introduction à l'intention des CPA*.

TÉLÉCHARGEZ LE GUIDE : cpacanada.ca/introGestionGES

homme svelte et direct, tout aussi minutieux que Solon Angel. « Rien ne cloche dans l'échantillon, alors, rien à redire pour l'ensemble des données? Mais c'est faux, archifaux! »

La riposte de MindBridge? Sonder les profondeurs de tout le lac. Dans ses bureaux sans prétention en périphérie d'Ottawa, la société engloutit les données fournies par la clientèle : opérations passées au grand livre, comptes fournisseurs, comptes clients, état des résultats. Ai Auditor, lancé en février 2017, analyse les informations à l'aide d'un assemblage de techniques d'IA pour repérer les configurations anormales qui méritent une enquête plus poussée. Grâce à des précédents, l'outil apprend à reconnaître les opérations typiques et relève les irrégularités, regroupées par catégories : risque faible, moyen, élevé. Une irrégularité peut être anodine (une erreur de classement d'un déboursé) ou gravissime (un détournement de fonds). Gourmand, le logiciel adore les données; il progresse à grands pas, à mesure qu'il en avale. MindBridge compte désormais plus de 600 millions de points de données, conservés dans des serveurs infonuagiques, quelque part dans l'éther. Dans ses bureaux, on chercherait en vain la salle des serveurs.

« Appliquer les normes et mettre à contribution les outils de l'heure ne suffit plus, soutient M. Fathi. La comptabilité est à la croisée des chemins : les professionnels chevronnés, qui repèrent les problèmes du premier coup d'œil, prennent leur retraite; les outils et les normes sont dépassés. L'heure de la refonte totale a sonné. Nous devons procéder à une mise à jour des normes, outiller les équipes, les former à nouveau. »

Ai Auditor a déjà marqué des points – et réussi à déceler erreurs et fraudes. L'automne passé, Gary Krausz, qui dirige la fonction Comptabilité et audit d'un cabinet de Los Angeles, a levé le voile sur une imposante fraude de 2,8 M\$ US. Ce fin limier était chargé d'auditer les comptes d'un fabricant de produits de consommation qui soupçonnait – avec raison – l'un de ses employés de s'en être mis plein les poches. L'entreprise échaudée, dont M. Krausz préfère taire la raison sociale, par souci de confidentialité, réalisait un chiffre d'affaires s'élevant à 160 M\$. Le mandat? Analyser 18 trimestres du grand livre, soit plus de 6,2 millions d'écritures.

M. Krausz a téléchargé la montagne de données dans Ai Auditor pour pouvoir les passer au peigne fin. Il a ainsi pu détecter les opérations frauduleuses, en calculer la valeur et en épingle l'auteur. L'employé en question avait crédité de fortes sommes à des comptes irréguliers, à de multiples reprises. La preuve réunie a servi d'assise à la poursuite.

« Nous avons versé les données brutes du grand livre dans le logiciel, sans aucun filtre. Les écritures douteuses sont apparues directement dans l'échantillon d'opérations à haut risque. Comme si elles n'attendaient que ce filtre révélateur pour se manifester au grand jour. Sans l'outil, l'audit aurait pris au moins cinq fois plus de temps. »

En décembre, Lemay.ai, encore une jeune pousse d'Ottawa, a annoncé qu'elle créait une autre entité, AuditMap.ai, qui utilisera l'apprentissage machine pour automatiser, étoffer et accélérer l'audit interne. « Dans de nombreuses organisations, surtout les sociétés ouvertes et les entités gouvernementales, l'audit interne prend figure

de fonction gigantesque, obligatoire, mais dont l'efficacité laisse parfois à désirer », soutient Daniel Shapiro, cofondateur de l'entreprise. « L'apprentissage profond accélère les choses, par la prise en charge des démarches de routine qui alourdissent la tâche de l'auditeur; ce dernier peut ainsi mieux évaluer et présenter les données, le tout, sans transiger sur la qualité. »

De son côté, la torontoise CaseWare, spécialiste des logiciels de comptabilité et d'audit, exploite l'IA dans sa plateforme d'analyse d'audit. L'outil permet d'effectuer une analyse approfondie des données transactionnelles et sectorielles, laquelle s'avère éclairante pour l'auditeur.

Les Quatre Grands emboîtent le pas. En 2015, Deloitte a remporté le prix de l'*International Accounting Bulletin* pour l'innovation de l'année en audit grâce à Argus, application d'audit cognitif : apprentissage machine et traitement du langage naturel se conjuguent pour extraire des données comptables de n'importe quel document (ou presque). Fin 2018, le cabinet a annoncé qu'il envisageait de multiplier par trois le personnel canadien affecté à Omnia, son groupe d'IA; on parle d'un millier de recrues qui s'ajouteraient aux effectifs d'ici deux ans. EY n'est pas en reste. Le cabinet offre des services-conseils en IA et dit intégrer les nouvelles technologies comme l'IA à son processus d'audit. Parallèlement, KPMG s'est associé avec l'équipe du superordinateur Watson d'IBM pour mettre au point Clara, plateforme d'audit intelligent qui fusionne l'IA, l'analyse de données et d'autres technologies.

Enfin, depuis plusieurs années, PwC dépense des « centaines de millions » en IA et en technologie d'automatisation. Depuis 2017, le géant londonien fait équipe avec H2O.ai, un développeur de systèmes IA en code source libre de la Silicon Valley. Le projet? Créer un robot capable d'analyser des milliards de points de données en vue de détecter les écritures aberrantes consignées au grand livre. Le système, dénommé GL.ai, sera le premier module d'Audit.ai, série de produits d'IA que prépare le cabinet. Pourtant, PwC consacre le plus gros de ses investissements en apprentissage machine à des employés. « Le facteur humain pèse dans les coûts », explique Michael Paterson, leader national, Certification, à PwC Canada. « L'automatisation et la prise en charge des données exigent une large mise à niveau de l'effectif. Pour que l'IA porte ses fruits, l'assise reste les données, des données qui seront toutefois maniées et interprétées par des êtres humains. »

Autrement dit, chez PwC, après l'arrivée de l'IA, l'embauche n'a pas fléchi. Au contraire. Le cabinet engage toujours autant d'étudiants en comptabilité, sinon plus, mais fait appel à une main-d'œuvre dont le bagage a changé. Les compétences exigées voilà dix ans ont évolué. Un constat qui illustre une réalité plus large. Affecter l'IA aux tâches routinières – acquisition, formatage et saisie de données – libère le personnel, appelé dès lors à offrir des services à valeur ajoutée. Selon M. Paterson, le travail des auditeurs n'en sera que plus intéressant. « On veut des points de vue, des analyses, on veut avoir confiance. Les emplois en certification vont gagner en importance. Porter le titre de CPA, travailler en certification, comprendre les activités du client, dialoguer avec lui et multiplier les points de vue : la valeur et l'enjeu sont là. »

Pour l'heure, en audit, l'IA et l'apprentissage machine abattent la besogne aux premières lignes, là où la tâche s'alourdit,

devant l'afflux de données entrantes, extraites de divers progiciels de gestion intégrés, des données récoltées, modélées, uniformisées. Le raisonnement fondamental, soit l'interprétation et l'analyse des résultats, reste du ressort de l'humain.

M. Angel compare les progrès d'AI Auditor à ceux des voitures autonomes. L'autonomie de ces véhicules se mesure en fonction de niveaux, allant de un (assistance au freinage, franchissement de voie) à cinq (automatisation complète). « MindBridge se situe au niveau quatre : le conducteur prévaut sur la machine, mais le véhicule se conduit tout seul. De même, l'auditeur reste aux commandes du processus d'audit. »

Que dire du niveau cinq, où l'être humain devient superflu? En 2017, Klaus Schwab, fondateur du Forum économique mondial, publiait *La quatrième révolution industrielle*, volumineux recueil de données prévisionnelles sur les incidences de la technologie dans les décennies à venir. Au nombre de ces prédictions : l'IA effectuera 30 % de tous les audits d'ici 2025, proportion qui ne cessera d'augmenter à mesure que le recours aux outils se généralisera. Pour l'auteur, l'IA remplacera un jour un éventail de fonctions exécutées actuellement par l'être humain.

Tout comme M. Schwab, les cadres de MindBridge se hasardent déjà à évoquer le jour où l'entreprise publiera des états financiers audités au nom de ses clients. Alors, entièrement automatisé, l'audit? Espèce en voie de disparition, l'auditeur? Pour bien des observateurs, il est permis d'en douter.

Carol Paradine, CPA, CA, chef de la direction du Conseil canadien sur la reddition de comptes (CCRC), rappelle que certaines parts du travail accompli ne se prêtent nullement à l'automatisation. De fait, contrairement à un système informatique aveugle, un professionnel exerce son jugement professionnel et détecte les biais, souligne-t-elle, en évoquant un cas de fraude qu'elle a découvert en début de carrière. Présente dans les locaux d'une entreprise qu'elle auditait, Mme Paradine avait eu la puce à l'oreille : elle s'attendait à voir davantage d'employés au travail. « Je m'en suis rendu compte parce que j'étais sur place. Certes, l'IA vérifiera la justesse de certains calculs, trouvera des valeurs aberrantes et cherchera des contrats inhabituels, mais sur le plan empirique, le système ne sera pas en mesure d'établir si un employé en particulier existe vraiment, s'il travaille effectivement pour l'organisation. Pour détecter certaines fraudes et opérations insolites, les algorithmes piétinent et s'avèrent inopérants. »

Et puis, l'IA s'accompagne d'obstacles réglementaires bien particuliers. « Du point de vue de l'autorité de réglementation, le problème suivant se pose : la démarche est opaque, on ne sait plus vraiment comment la technologie fonctionne. On compte sur ce que

j'appelle la "boîte noire" ». Un terme qui évoque une plateforme d'IA autodidacte, dont le fonctionnement reste obscur pour les organismes de réglementation, les auditeurs et, c'est le comble, les programmeurs eux-mêmes. « À mesure que l'IA s'imposera, des questions surgiront : comment démontrer qu'un travail suffisant a été accompli? On cherchera peut-être alors conseil auprès des normalisateurs. Le cas échéant, une fois les normes élaborées, le CCRC sera appelé à présenter ses points de vue », ajoute Mme Paradine.

« Dans certains cas, l'IA fera gagner du temps aux auditeurs, pour la lecture des baux, le repérage des modalités, l'analyse de masses de données afin de dégager les anomalies ou de mettre en évidence de subtiles relations entre des éléments, relations qui auraient peut-être échappé à l'auditeur », fait valoir Taryn Abate, directrice, Audit et certification, à CPA Canada, qui a récemment publié un guide fondamental, intitulé *Introduction d'un CPA à l'IA : Ce que vous devez savoir, des algorithmes à l'apprentissage profond* et préparé en collaboration avec l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). CPA Canada poursuivra la réflexion et publiera des analyses sur les mégadonnées et l'IA, et, aussi, sur l'audit et l'IA. « Je crois que l'IA servira d'outil aux auditeurs pour élargir leur rayon d'action, au lieu de les remplacer », conclut Mme Abate.

M. Colthart, de MindBridge, abonde dans le même sens : « Aux auditeurs de procéder avec rigueur et de prendre le virage technologique, gage de la pérennité de leurs fonctions, qui risquent sinon, qui sait, de disparaître un jour. » ♦



POE | GROUP
ADVISORS

Vous songez à vendre cabinet comptable?

Faites le premier pas en
téléchargeant sans frais notre
rapport sur les facteurs de fixation des
prix à l'adresse
Poegroupadvisors.com/value

PoeGroupAdvisors.com • 1.888.221.2260
rvetvik@poegroupadvisors.com



Les membres économisent des millions chaque année

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

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



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



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



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



Profitez d'un **rabais pouvant aller jusqu'à 10 %** sur les appareils Surface de Microsoft grâce à l'assistance d'un spécialiste en solutions PME.



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



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



Abonnez-vous à un forfait Partagez Tout^{MC} et **obtenez 30 % de rabais**.

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

Les panneaux de Nanoleaf peuvent changer de couleur au rythme d'une chanson ou d'une trame sonore.

LE GROS LUXE

QUE LA LUMIÈRE SOIT

Une effrontée fait de l'ombre aux géants de l'éclairage. Vive le rêve en couleur.

PAR MATTHEW HAGUE

LE PARI : L'éclairage DEL (pour diodes électroluminescentes, ou LED, pour « Light Emitting Diode ») a la cote. Le marché mondial, qui s'élève à 26,09 G\$ US, devrait doubler d'ici trois ans. La torontoise Nanoleaf se targue de fabriquer les ampoules et panneaux lumineux les plus écoénergétiques qui soient. Bien plus efficaces que les fluocompactes (gain de 87 %), ses DEL dureraient cinq ans de plus (plus de 20 ans). Il faut y mettre le prix : 25 \$ ou plus l'ampoule, soit huit fois le prix d'une ampoule de base. Le pari est-il réaliste?

LE PLAN : Nanoleaf se démarque de ses concurrentes (des multinationales comme Philips Lighting et GE Lighting, dont le chiffre d'affaires dépasse les 10 G\$ US) en intégrant les DEL à des produits novateurs. Sa dernière invention? Canvas, des carreaux lumineux qui s'accrochent au mur et dont on peut changer la couleur au gré des envies grâce à son téléphone intelligent. (Neuf carreaux : 300 \$.) Utilisés en luminothérapie dans les hôpitaux, ils décorent aussi les murs du bureau ou de la maison. Mais les mélomanes et joueurs de jeux vidéo représentent le plus prometteur des marchés – les carreaux se synchronisent aux trames sonores, créant de magnifiques jeux de lumière. Au toucher, on peut les allumer, les éteindre, régler leur intensité, passer en mode effets spéciaux. « C'est le côté ludique qui prime », explique Leslie Chen, aux communications chez Nanoleaf. « On est loin des simples ampoules : le système se plie à toutes les fantaisies. Libre à chacun d'exprimer sa personnalité. »

LE RÉSULTAT : Au lancement de Canvas, fin 2018, le produit était présent dans plus de 40 pays grâce à des partenaires comme Home Depot, Best Buy et Apple.com. Ses états financiers restent confidentiels, mais l'entreprise affirme réaliser un chiffre d'affaires de plusieurs millions de dollars. Autrement dit, une idée brillante pour un avenir lumineux. ♦



ÉVASION

COMME IL VOUS PLAIRA

Les majordomes sont de plus en plus fréquents dans les hôtels chics, et peuvent faire bien plus que votre lessive. **PAR CHRIS JOHNS**

Luxe ostentatoire oblige, quand l'aimable majordome s'est présenté, un intrépide jeune homme dénommé « Oat », j'avoue humblement que j'étais sans voix. La scène se déroulait dans l'un des hôtels les plus luxueux de Bangkok, l'hôtel Siam, où l'on proclame sans ambages que « la vie ne vaut pas la peine d'être vécue sans majordome ».

Après quelques réticences et tergiversations, j'ai fini par accepter que mon aide de camp défasse mes bagages, donne mes vêtements à passer au fer et, comble du luxe, me fasse couler un bain.

Plus tard, il m'a guidé dans les dédales de Bangkok pour y déguster sa célèbre cuisine de rue. Mais avec quel style! Un jour, après avoir court-circuité les longues files, il m'a trouvé une table le long du trottoir sur laquelle m'attendait un Chablis bien frappé dans un joli seau en argent. Extraordinaire privilège dans ces quartiers grouillants de monde.

À mon retour, j'ai mis deux semaines à défaire moi-même mes valises. Quant à mes vêtements, ils n'ont jamais été aussi impeccables que durant ce périple thaïlandais.

Cet épisode remonte à 2013, époque où un tel service était considéré comme novateur. Pourtant, trois années plus tôt, la firme d'analyse de tendances trendwatching.com avait lancé l'expression « brand butler ». Elle recommandait aux marques de luxe de guider le client vers « l'épanouissement au quotidien », plutôt que d'essayer de lui vendre un mode de vie, voire une identité.

Les majordomes sont en passe de devenir un atout incontournable dont se parent les hôtels, les croisiéristes, et même certaines compagnies aériennes haut de gamme. Selon la International Guild of Professional Butlers, quelques millions de ces spécialistes officient dans le monde. Si leur nombre a constamment augmenté depuis 30 ans, il a littéralement explosé en 10 ans.

Le chic St. Regis, à New York, offre les services de majordomes depuis plus d'un siècle. Quand la prestigieuse chaîne a ouvert celui de Toronto en novembre 2018, elle n'a pas hésité à les proposer aussi aux clients qui séjournent dans ses 258 suites.

« Il faut voir les majordomes comme des adjoints attentifs », explique la chef majordome du nouveau palace torontois, Heather Wadel. « Ici, nous sommes cinq. Demandez-nous n'importe quoi : vous apporter le café à la chambre, défaire vos bagages, repasser un chemisier. Nous répondons à vos questions en ligne 24 heures sur 24. » Le but est d'offrir le nec plus ultra et du sur mesure. « Nous prenons soin de connaître la raison de la visite du client, l'heure de son arrivée, ses besoins particuliers – préférences alimentaires, difficulté à se déplacer – pour un séjour sans anicroche. »

Les croisiéristes ne sont pas en reste. Ainsi, les compagnies Silver Sea et Crystal Cruises – sur son yacht d'exception, le Crystal Esprit, essentiellement constitué de luxueuses suites – assignent un majordome à chacun des passagers. Côté aviation, Etihad Airways recrute des domestiques formés à l'hôtel Savoy à l'intention de sa richissime clientèle qui, en classe dite « The Residence »,

évolue dans une suite trois pièces d'une opulence inouïe.

« La concurrence est âpre dans le marché du luxe, et les palaces cherchent à se distinguer en bonifiant leur offre », selon Melanie Brandman, fondatrice et chef de la direction de la Brandman Agency, spécialisée en voyages haut de gamme. « Dans un appartement Airbnb, même le plus beau du quartier, qui sera aux petits soins, qui s'empressera de vous apporter un cachet d'aspirine en pleine nuit? »



À l'hôtel St. Regis de Toronto, cinq majordomes s'affairent à défaire vos valises...

Une petite faim à une heure indue? Envie de danser? À Las Vegas, les habitués des suites Skyloft au MGM Grand Hotel peuvent compter à tout moment sur un majordome attentionné. Il s'assurera que le bar est généreusement garni de leurs boissons favorites et jouera les DJ – on se déhanchera au rythme d'une trame musicale endiablée, préparée selon les *desiderata* de chacun.

Et que dire de l'Écosse où, à l'hôtel Balmoral, il suffit de sonner le majordome Tartan pour renouer avec

du numérique pour vous dépanner en cas d'ennui technologique, tandis qu'au Mexique, le Viceroy Riviera Maya vous confiera aux soins d'un expert pour choisir des savonnets sur mesure. Quant au majordome bronzage du Ritz-Carlton de South Beach, à Miami, il veille à ce qu'aucun des baigneurs de l'hôtel ne s'expose aux rayons sans s'être enduit des crèmes protectrices voulues.

Trop de chichi, d'après vous? Pas si l'on en croit Jessica Cook, spécialiste en marketing des services hôteliers,



vous servir le thé...



ou vous faire couler un bain.

Steven Ferry, président de l'International Institute of Modern Butlers, de Clearwater, en Floride, estime que les nouveaux rôles dévolus aux majordomes sont en train de transformer la profession. « Le domestique à l'ancienne, guindé et droit comme un "i", a pratiquement disparu. Les hôteliers constatent que les baby-boomers et leurs aînés, nés avant 1945, ne font plus la loi sur le marché. »

Un exemple d'innovation? Le Conrad Maldives Rangali Island, à la page, soigne ses jeunes clients en leur adjoignant un majordome Instagram. Cet expert en photographie connaît tous les panoramas et peut leur dire quand capter la lumière pour valoriser leur statut d'influenceurs, suivis par des milliers d'adeptes. Sans supplément, bien entendu.

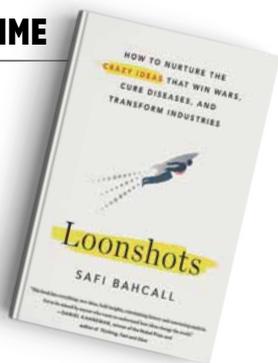
LE « MAJORDOME INSTAGRAM » VOUS INDIQUERA LES ENDROITS PROPICES AUX SELFIES. LE « MAJORDOME SKYLOFT » JOUERA LES DJ RIEN QUE POUR VOUS.

un lointain aïeul, aussi imaginaire soit-il. Ce spécialiste en généalogie trouvera à quel clan vous appartenez, le cas échéant, et vous commandera un kilt sur mesure (à vos frais, tout de même). Dans les Pyrénées, skieur exigeant, vous aurez à vos ordres un majordome à l'hôtel et spa La Pleta. Remettez-lui vos bottes de ski à la fin d'une journée harassante sur les pentes; il vous les rendra au petit matin, bien chaudes, séchées, stérilisées et polies.

Ce n'est pas tout. Le feutré Dorchester de Londres a engagé un as

qui voit dans ces fonctions pointues le reflet de l'évolution globale des voyages de luxe. « On est passé depuis quelques années du désir de paraître à celui de se réaliser. Le majordome ganté de blanc a laissé sa place à l'adjoint. Une sorte de conseiller en mode de vie qui vous décharge de la logistique, et se fait fort de vous concocter des expériences mémorables. » Tout en s'assurant que vous ne perdez pas de temps, ennuyé par des vétilles. Comme défaire vos valises. ♦

EN PRIME



BONNES FEUILLES

DES IDÉES PAS SI FOLLES

Comment transformer une bonne idée en réussite? La réponse vous surprendra. **PAR BRIAN BETHUNE**

Précurseur hier, à la traîne aujourd'hui, Nokia triomphait pourtant sur le marché de la téléphonie mobile dans les années 1990. Safi Bahcall, physicien américain, entrepreneur en biotechnologie, décortique les causes de l'échec retentissant qu'a essuyé le groupe finlandais dans l'ouvrage *Loonshots: How to Nurture*

the Crazy Ideas That Win Wars, Cure Diseases, and Transform Industries.

La question centrale : comment favoriser l'éclosion d'idées révolutionnaires? À l'époque où un cellulaire sur deux arbore la marque Nokia, le magazine *Fortune* vante la culture innovante de la grande entreprise dite « la moins hiérarchique du monde ». Hélas, en 2004, Nokia manque à sa réputation. Elle rejette à tort un projet inattendu de ses ingénieurs : un téléphone connecté à Internet, équipé d'un écran couleur et d'un appareil photo.

Neuf ans plus tard, Apple flaire la bonne affaire. Bientôt, l'iPhone envahit le marché, et Nokia, déconfitte, cède sa division mobile, après avoir vu sa capitalisation boursière fondre : 250 G\$ s'envolent en fumée. M. Bahcall met en doute le parti pris voulant que l'innovation repose sur la culture d'entreprise. Cette doctrine qu'affectionnent certains sociologues reste insatisfaisante; comment expliquer alors

l'immobilisme organisationnel? En réalité, la culture décrit les comportements bien plus qu'elle ne les détermine. L'auteur s'appuie sur des faits concrets pour repérer ce qui alimente le cercle vertueux de l'innovation, de la naissance d'une idée à la mise en marché. Il s'interroge aussi sur la marche à suivre pour répéter le cycle en boucle. La première étape? Savoir que la culture n'est pas forcément le moteur de l'innovation.

Selon M. Bahcall, la culture d'une organisation dépend de sa structure, qui suit les lois de la nature, comme l'eau, qui « passe de l'état liquide à l'état solide quand ses molécules, en mouvement aléatoire, s'immobilisent sous l'action du froid ».

Les organisations, elles aussi, se transforment. À partir d'un certain seuil (150 employés environ), leur structure se rigidifie, elles se hiérarchisent, elles se défient du changement. Pourtant, M. Bahcall croit qu'il reste possible de fluidifier la structure. Aux entreprises et



LE CHOIX DE LA BONNE CARTE PEUT VOUS RAPPORTER GROS.

Profitez davantage de la vie avec la Carte Or avec primes American Express^{MD} ou la Carte en Or pour PME avec primes American Express^{MD} grâce à cette offre spéciale destinée aux membres de CPA Canada*.

En savoir plus : cpacanada.ca/AmexOffre

* Des modalités s'appliquent.



La Carte Or avec primes American Express



La Carte en Or pour PME avec primes American Express



NE PROFITEZ PAS de la vie SANS ELLE[®]

MD : utilisées par la Banque Amex du Canada en vertu d'une licence accordée par American Express.

aux pouvoirs publics de ménager des espaces de liberté, où surgiront les trouvailles, gage de succès commercial et financier. La clé serait de maintenir les « fluides organisationnels » près du point de congélation, où coexistent neige fondue, eaux libres et blocs de glace. L'organisation doit porter une attention égale à ses « artistes », qui font naître les idées, et à ses « soldats », qui veillent à la réussite des « créneaux porteurs » (les prototypes d'hier, aujourd'hui rentabilisés), et assurent ainsi le financement des futurs créneaux innovants.

L'auteur donne une foule d'exemples pour étayer sa thèse, dont celui des statines, qui ont sauvé la vie de millions de cardiaques. Leur découverte remonte à 1972. Akira Endo, jeune chercheur japonais, étudie alors certains champignons et leurs robustes mécanismes antibactériens. Il rêve d'y déceler la clé du contrôle des lipoprotéines LDL (le « mauvais » cholestérol), qui augmentent les risques de crise cardiaque. Le scientifique décide d'analyser des moisissures formées sur du riz et finit par découvrir le précurseur du Lipitor et du Crestor, molécules qui bloquent la production des LDL.

Ces médicaments miraculeux ont pourtant failli ne jamais voir le jour. Mais c'était sans compter sur la persévérance incomparable de M. Endo, qui commence ses essais sur des poulets sans l'autorisation de son employeur, une lettre de démission dans la poche. Le chercheur, qui communique librement ses résultats à des collaborateurs externes, réussira enfin à publier ses travaux. Et le géant Merck reprendra le flambeau.

M. Bahcall tire maintes leçons de la saga des statines. D'abord, les bonnes idées n'ont pas toujours une heureuse destinée. Pour assurer leur succès, il faut un chef de file, des moyens financiers et de la main-d'œuvre. Or, aucune structure organisationnelle n'offre naturellement ces trois clés. Les PME favorisent la gestation d'idées, mais elles manquent de ressources. Les grandes entreprises,

Safi Bahcall, physicien devenu entrepreneur en biotechnologies



DANS UN CONTEXTE DE COURSE AUX TALENTS ET À L'INNOVATION, DISPOSER D'UN « MOTIVATEUR EN CHEF » DANS VOTRE ORGANISATION S'IMPOSE.

elles, souvent conservatrices, pèchent par excès de rigidité.

La solution? L'auteur propose à la haute direction de s'adjoindre un « motivateur en chef ». « En définitive, que veut le commandant? Un bataillon motivé. Mais comment galvaniser les énergies du simple soldat, au dernier rang de la hiérarchie? » Au-delà des questions d'argent, même pour ceux qui peinent à joindre les deux bouts, certaines formes d'encouragement comptent autant sinon plus que la rémunération. Dans quelques domaines, comme la programmation, « mériter le respect de ses collègues ou obtenir un prix, voilà de puissants facteurs de motivation ». Fort d'une vue d'ensemble sur la main-d'œuvre, le nouveau « motivateur en chef » pourra

instaurer des solutions à faible coût. Une équipe a mis sur pied un projet inédit? On le soumettra à un concours où sont récompensés les innovateurs.

Afin d'assumer le rôle proposé, il faudra un chef des finances chevronné, novateur, au fait non seulement des budgets, mais également « des sources de motivation, côté quantitatif et qualitatif ». Au bagage en comptabilité s'ajoute la psychologie cognitive, en somme. Est-ce l'idée révolutionnaire de M. Bahcall? Pas tout à fait, rétorque-t-il en souriant. Quelques rares leaders endossent déjà pleinement ce rôle; c'est un investissement rentable. Car dans la course aux talents et à l'innovation, s'appuyer sur un motivateur hors pair, voilà une arme secrète redoutable. ♦



Le « IKEA Planning Studio », dans le centre-ville de Londres

INVENTAIRE

IKEA, LA GRANDE SURFACE QUI RÉTRÉCIT

L'ouverture de ministudios où le client planifie ses projets de décoration et passe commande pour se faire livrer le tout à domicile suffira-t-elle à contrer Amazon et Wayfair? **PAR MATTHEW HAGUE**

En 2018, à l'inauguration d'une succursale d'IKEA en banlieue de Québec, plus de 4000 fans du design suédois se massaient dehors pour pouvoir mettre un pied dans le temple de l'ameublement. Le magasin n'ouvrait pas avant 9 h, mais le stationnement était déjà plein depuis 3 h du matin. Certains campaient même depuis la veille.

Cet engouement explique pourquoi IKEA est devenu le plus grand détaillant de mobilier du monde, affichant l'an passé un chiffre d'affaires de 44,6 G\$ US. Mais cette prédominance est loin d'être garantie, et la scène aperçue à Québec pourrait ne pas se répéter de sitôt. Ces dernières

années, le marché de la vente au détail s'est compliqué : le virage vers le commerce en ligne et la migration des 18-35 ans vers les centres-villes ont forcé IKEA à réfléchir à un autre modèle que celui des magasins de banlieue construits en fonction de l'automobile. Voilà pourquoi, en 2017, après une baisse des profits de 26 %, la plus forte depuis 2009, l'entreprise a suspendu l'ouverture de ses traditionnelles grandes surfaces au Tennessee, en Caroline du Nord et en Arizona. Tolga Öncü, qui pilote les activités de détail du géant suédois, détenu par Ingka Holdings, s'explique : « Sur trois ans, pour attirer un nouveau public,

nous allons tabler sur des magasins plus petits, en ville, qui occuperont le quart des 300 000 pieds carrés habituels. S'ajoutera une meilleure offre numérique. » L'entreprise vient d'ailleurs d'acquiescer TaskRabbit, une plateforme sur téléphone intelligent qui met en relation les clients avec des spécialistes de l'assemblage de meubles.

Le virage stratégique crève les yeux dans un nouveau magasin londonien. Fini le dédale labyrinthique, où figurait la quasi-totalité du catalogue IKEA. À la place, on nous propose une version réduite intitulée « IKEA Planning Studio ». Sur à peine 17 530 pieds carrés, le magasin vitré aux faux airs d'Apple store se limite aux cuisines et aux salles de bain. Il n'y a rien en stock. On prend rendez-vous avec un vendeur pour trouver chaussure à son pied, on passe commande sur l'un des nombreux iPads, et hop! livraison à domicile. Un autre magasin de ce genre doit ouvrir à Manhattan en 2019, puis une trentaine suivront dans les trois ans. Kristin Newbigging, aux relations



Réduisez les risques et les incertitudes à toutes les étapes de préparation de vos litiges fiscaux

CENTRE DE LITIGE FISCAL SUR TAXNET PRO™

Le Centre de litige fiscal offre toute la documentation indispensable à votre recherche, présentée de façon claire et efficace. Dans une seule et même interface intuitive, le centre est divisé par section représentant chaque étape du processus de l'instance. Vous aurez dorénavant accès à une multitude de conseils d'experts, via les nombreux commentaires exclusifs, et à toute la documentation dont vous avez besoin à l'aide de fonctions de recherche sur mesure.

Augmentez votre efficacité en réduisant le temps de préparation de vos litiges fiscaux, notamment grâce aux caractéristiques suivantes :

- *En coulisses* – nouvelle série de commentaires exclusifs au Centre de litige fiscal – rédigés par d'éminents praticiens en fiscalité et traitant en profondeur de sujets variés;
- *Suivi des décisions* – nouvelle fonction de recherche répertoriant les causes pendantes devant les tribunaux – avec des filtres vous permettant de localiser rapidement les décisions pertinentes pour vous ainsi que les parties impliquées;
- Organigrammes faisant une synthèse des principaux éléments des décisions clés et facilitant la préparation de votre dossier;
- Aide-mémoire variés détaillant clairement chaque étape importante des procédures de litige fiscal;
- Règles de procédure organisées par sujet et par articles, garantissant ainsi un accès rapide et efficace;
- Législation, documents gouvernementaux et commentaires regroupés par sujet, vous permettant de faire une recherche exhaustive sur un thème précis avec un accès direct à toute la documentation nécessaire;
- Documents administratifs des cours québécoises, vous fournissant les directives pour chacun des 43 districts (Cour d'appel, Cour supérieure du Québec, Cour du Québec).



Pour en savoir plus, rendez-vous à l'adresse www.gettaxnetpro.com/cpa-fr

publiques d'IKEA Canada, reste laconique : pour l'instant, la marque « n'a pas de plan d'expansion particulier à annoncer. L'objectif est d'étendre nos activités au pays ». Nul doute alors que les minimagasins IKEA débarqueront bientôt ici.

Ce changement de cap redynamisera-t-il la marque? « Leur stratégie est intelligente », estime Craig Patterson, rédacteur en chef de *Retail Insider*,



magazine en ligne sur la vente au détail. « Il y a des consommateurs, moi le premier, qui n'aiment pas aller en banlieue. Et les magasins ne sont pas près de disparaître, car ils sont sans pareil pour renforcer la notoriété d'une marque. Les gens s'allongent sur un matelas et palpent les oreillers avant d'acheter. » Même les enfants du millénaire. Selon un sondage du magazine américain *Home Furnishings News*, 63 % de leur mobilier provient d'un commerce ayant pignon sur rue.

IKEA aura cependant un défi de taille à relever : rattraper son retard du côté de l'exploration des données. Les concurrentes de l'ère numérique, comme Wayfair et la jeune pousse canadienne Article, ont une longueur d'avance. Présentes aux États-Unis et au Canada, elles affichent une croissance supérieure à celle d'IKEA, dont les ventes mondiales ont tout de même

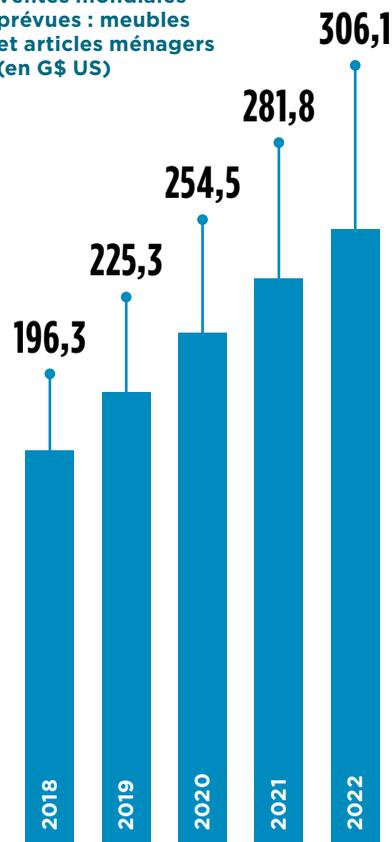
augmenté de 5 % en 2018 (davantage en magasin qu'en ligne). Mais voilà, Wayfair a vu pour sa part son chiffre d'affaires bondir de 47,7 %. Et Article, de Vancouver, prévoit doubler le sien (les chiffres n'ont pas été diffusés).

La réussite de ces pionnières tient surtout aux données détaillées recueillies grâce aux clics, aux « j'aime », aux échanges en tout genre et aux commandes en ligne. On suit le consommateur, on le cible, on le piste. « C'est un flux constant d'informations », dit Aamir Baig, chef de la direction d'Article. « L'objectif est de devancer les questions de nos clients pour leur faire vivre une expérience exceptionnelle, même sans magasins. C'est la voie de l'avenir. » Comme les achats se font pour ainsi dire à l'aveugle, les échanges et les retours sont facilités : Article envoie ses livreurs récupérer la plupart des produits à domicile, et Wayfair fournit une étiquette de retour valable dans les 30 jours après la livraison.

Mais la plus grande menace vient d'Amazon, chef de file de l'exploration de données, qui a lancé deux gammes de mobilier : Rivet, au style moderne, et Stone & Beam, plus traditionnelle. Sur ce créneau, Amazon est aussi offensive qu'ailleurs. IKEA attire ses clients avec des gammes abordables – en moyenne 800 \$ US pour un canapé –, mais Amazon lui dame le pion grâce à des prix défiant toute concurrence : presque 500 \$ US de moins. Et elle offre la livraison gratuite, contrairement à la chaîne suédoise. Bob McMahon, CPA, chef national, Commerce de détail et grande distribution, à BDO, voit des forces de part et d'autre. « Question prix et commodité, deux critères forts pour les consommateurs, Amazon l'emporte. Mais ils veulent du choix et font confiance à des marques connues. Ce qui donne à IKEA la marge de manœuvre nécessaire pour mettre en œuvre sa stratégie. » Bref, le groupe suédois reste en tête de peloton, mais doit redoubler de vigilance. « À lui d'inventer de nouvelles façons de vendre. Prenez Sears, un acteur d'envergure qui n'a pas su innover : il a sombré. » ♦

ACHETER UN DIVAN... DEPUIS VOTRE DIVAN

Ventes mondiales
prévues : meubles
et articles ménagers
(en G\$ US)



Croissance des
ventes en ligne
de deux géants

+51 %

AMAZON

soit +4 G\$ US
entre 2016 et 2017

+28 %

IKEA

soit +2 G\$ US
entre 2016 et 2017



ANNONCES CLASSÉES

Opportunités professionnelles

Bureau de CPA bilingue dans l'est de Montréal aimerait fusionner ou former une nouvelle société professionnelle ou partager un bureau avec autres CPA. Autres propositions seront ➔

considérées. SVP répondre à cpamerger8@gmail.com

Espace de bureau disponible dans une firme de CPA établie dans le centre d'Ottawa. Idéal pour un fiscaliste ou un praticien indépendant spécialisé dans les services aux entreprises privées. Cuisine partagée, réseau, logiciel. Accès facile à la 417, aux lignes d'autobus et aux commodités à proximité. Prière de communiquer avec ottawacpaoffice@gmail.com

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

ENCORE PLUS D'ACTUALITÉS EN LIGNE!

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



SAISON DES IMPÔTS
PROGRAMME DE CESSATION

VOUS SOUFFREZ DE :

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

ACCOUNTING PRACTICE SALES
THE GLOBAL LEADER IN PRACTICE SALES

877-606-8622
Sonia Albert and Alan Liverman 514 819-8088
Sonia@APS.net
Alan@APS.net
www.APS.net

PRODUIRE DES RÉSULTATS - UN CABINET À LA FOIS

LOI DU 1% POUR LA FORMATION

L'ÉQUITÉ SALARIALE VÉRIFICATIONS EN COURS



Depuis 1986

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



PADGETT
THE SMALL BIZ PROS

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

VOULEZ-VOUS DÉMARRER VOTRE PROPRE CABINET?
Padgett vous offre une alternative rassurante aux défis que représente le démarrage de votre entreprise

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

1-800-665-4520, poste 223 - www.padgettfranchises.ca/francais

Avez-vous subi du harcèlement sexuel au travail?
Êtes-vous titulaire d'un titre de comptable professionnel?



Si oui, nous vous proposons de participer à notre projet de recherche:
Visitez: <https://accountants-sexual-harassment-study.ca/fr>

Une initiative de recherche conjointe de professeurs de l'Université York, l'Université Queen's, l'Université d'Ottawa et l'Université Laval

ARRÊT SUR IMAGE

Kim Spencer-Nairn a quitté les services consultatifs en divertissement d'EY pour créer le festival de photographie Capture de Vancouver. Rendez-vous en avril pour la sixième édition. **PAR ADRIENNE TANNER**

À 13 ans, je suis partie étudier au Ballet royal de Winnipeg. J'étais douée, sans avoir l'étoffe d'une danseuse étoile. Le scénario classique. Volte-face, pirouette : j'ai choisi un tout autre domaine après le secondaire.

Devenue auditrice, **j'adorais arriver dans une entreprise dont j'ignorais parfois tout**, puis constater que je maîtrisais son secteur d'activité, au terme de la mission. En faisant appel aux lumières de la direction, je parvenais à comprendre les rouages, le dessous des cartes.

Après avoir quitté EY, j'ai suivi des cours de photographie, qui m'ont amenée à m'intéresser à l'histoire de Vancouver, où vivent bon nombre de **photographes renommés**. Et je me suis dit : « Pourquoi la ville ne souligne-t-elle pas leur grand talent? »

L'idée du festival de photo s'est imposée. Mais, passionnée par l'art sous toutes ses formes, **j'aurais aussi bien pu lancer un festival du graffiti et de l'art mural.**

J'étais enthousiaste à l'idée de fonder un festival qui conjuguerait une de mes passions et mon bagage comme CPA. J'ai bien des confrères qui entreprennent de tels projets. **Non, on ne pense pas qu'aux chiffres!**

Mon rôle consiste surtout à assurer le financement du festival. Or, quand vient le temps de discuter avec des commanditaires d'envergure comme la Banque TD et PwC, **pour garder une longueur d'avance, mieux vaut comprendre leur raisonnement.**

Dans le milieu de la culture, les artistes sont au cœur des choses, mais ils ne voient pas souvent l'envers du décor, les budgets. **Sans l'aide de quelqu'un d'avisé, qui a le sens des affaires, tout peut tourner au vinaigre.**

J'ai fondé le festival Capture pour laisser un legs à la ville, et non pour me tailler un poste sur mesure. Aussi, comme je siège au conseil d'administration du Conseil des arts du Canada, je délègue désormais les affaires courantes. À vrai dire, j'ai 43 ans, je suis en couple, et **j'ai promis juré que mon prochain projet serait bel et bien à but lucratif.**

Améliorez vos compétences. AMÉLIOREZ VOTRE CONSEIL.



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

ANDRÉ DUGAL, FCPA, FCA, IAS.A

PRÉSIDENT DU CONSEIL, 2016-2018, ORDRE DES CPA DU QUÉBEC
MEMBRE DU CONSEIL DE L'IAS QUÉBEC
ASSOCIÉ, KPMG

Le **Programme de perfectionnement des administrateurs (PPA)** est le principal programme s'adressant aux administrateurs qualifiés désireux de se familiariser avec les enjeux de gouvernance essentiels et en émergence. Élaboré conjointement par l'Institut des administrateurs de sociétés et la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, ce programme a permis à plus de 5 500 administrateurs de profiter de la sagesse partagée de grands spécialistes de la gouvernance provenant de partout au pays.

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

COMMUNIQUEZ AVEC L'IAS ET FAITES UNE DEMANDE D'ADMISSION AUJOURD'HUI MÊME. 1.877.593.7741, poste 291 formation@icd.ca

VILLE	DÉBUT DU PROGRAMME	DATE LIMITE D'INSCRIPTION
Calgary	24-26 octobre 2019	28 août 2019
Edmonton	13-15 décembre 2019	17 octobre 2019
Ottawa	16-18 juin 2019	21 mars 2019
Saskatchewan	27-29 septembre 2019	27 juin 2019
St. John's	16-18 septembre 2019	17 juin 2019
Toronto	31 mai-2 juin 2019	15 avril 2019
Vancouver	28-30 octobre 2019	29 août 2019
Winnipeg	8-10 septembre 2019	28 juin 2019

POUR SOUMETTRE UNE CANDIDATURE OU PARCOURIR LES COURS OFFERTS AU CANADA, VEUILLEZ VISITER ICD.CA/PPADATES

Programme offert en collaboration avec :



Élaboré conjointement par :



Rotman School of Management
UNIVERSITY OF TORONTO

R

Développement accéléré du leadership

**Pour les cadres
à potentiel élevé**

**Accélérez votre passage
au niveau de leadership
auquel vous aspirez.**

Rotman
La transformation s'amorce ici.

**Des questions?
Contactez-nous.**
416.978.8815
advisor@rotman.utoronto.ca

rotmanexecutive.com