

PIVOT

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



**L'APRÈS-#MOIAUSSI :
QUE DOIVENT FAIRE
LES ENTREPRISES?**

**LES PAILLES EN
PLASTIQUE TIRENT
LEUR RÉVÉRENCE**

**LE CPA QUI A
FAIT LE TOUR DU
MONDE À LA VOILE**

« Je m'appelle Mike. »

En assumant sa transidentité, Michael Cherny, chef d'équipe chez Deloitte, a changé à jamais le visage de Bay Street.

VOUS VOULEZ VOIR VOTRE ENTREPRISE RÉUSSIR.

NOUS SOMMES LÀ POUR ÇA.



INFLUENCE

N'attendez pas les prochaines élections pour vous faire entendre. Tous les jours, nous faisons savoir aux gouvernements comment leurs politiques affectent votre entreprise.



RESSOURCES

Que vous ayez des questions au sujet de l'ARC, de Revenu Québec ou de règles nébuleuses, nos conseillers sont là pour vous aider.



ÉCONOMIES

Économisez sur des services essentiels à votre entreprise (plateforme de préparation de la paie, système téléphonique, accès Internet, et bien plus) grâce à des ententes négociées exclusivement pour vous.

JOIGNEZ-VOUS À 110 000 PME QUI MISENT SUR LEUR SUCCÈS!

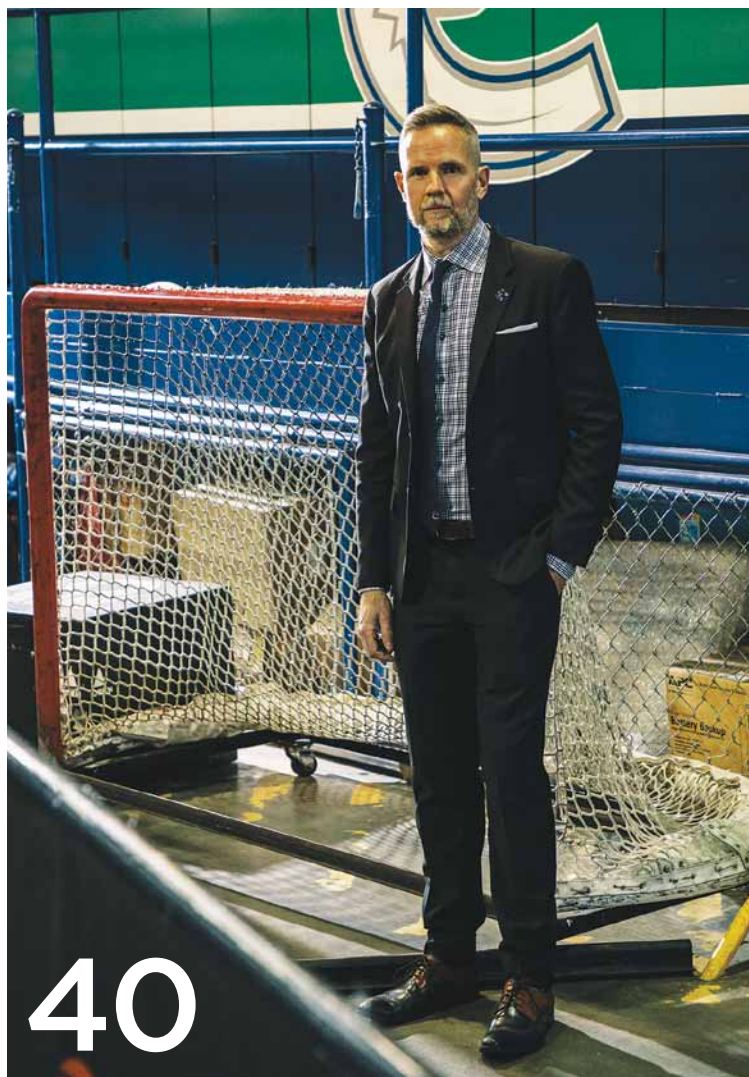
FCEI.CA/COMPTABLE

1 888 234-2232

FCEI

FÉDÉRATION CANADIENNE
DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE

En affaires pour vos affaires.



40

ARTICLES DE FOND

24 | Michael, tout simplement

Avant d'être Michael, chef d'équipe chez Deloitte, il était Michelle. Son changement a fait de lui l'icône de la diversité à Bay Street.

PAR JASON MCBRIDE

30 | Retour vers le futur

L'automne dernier, le projet Voir demain a élaboré quatre visions possibles de l'avenir. Un an a passé. Quel constat dresser?

PAR JOHN LORINC

34 | Après #MoiAussi

Deux ans après le début du mouvement, le regard des femmes sur le harcèlement au travail a changé. Celui des entreprises aussi?

PAR ADRIENNE TANNER

40 | Des gradins qui comptent

Qui sont les fans? Que font-ils? Comment interagissent-ils? Pour les équipes sportives professionnelles, ils sont en tout cas une mine de renseignements à exploiter. PAR MICHAEL MCCULLOUGH

PHOTO GRANT HARDER



EN UNE

Michael Cherny, chef d'équipe chez Deloitte Canada

PHOTO
KATHERINE
HOLLAND

RECTIFICATIF

L'article « Tombé dans les pommes » (Septembre/Octobre 2019) mentionnait que Blair Wilson était CPA, mais il ne l'est plus.

4 | Mot de la présidente et chef de la direction

EN PRIMEUR

6 | Le Canada, destination de choix des producteurs de télédiffusion en continu.

8 | Une sélection d'escroqueries toujours étonnantes.

10 | Changer le monde, un soutien-gorge à la fois.

12 | Dites enfin adieu aux réunions sans intérêt.

14 | Diversité et inclusion, une réalité qui compte pour les Quatre Grands.

15 | Les Canadiens renonceront-ils à prendre l'avion en 2020?

18 | Naissance, vie et mort des pailles en plastique.

CHRONIQUES

20 | Déclaration de revenus en ligne : un changement rapide s'impose.

21 | Comment redresser la productivité au pays?

EN PRIME

47 | Une puce sous la peau : pourquoi ou pourquoi pas?

48 | Essayer avant d'acheter, la dernière tendance du commerce de détail.

52 | La vérité crue sur le marché du prêt-à-cuisiner.

54 | Découvrez les meilleures adresses de Calgary.

58 | Un CPA a bouclé un tour du monde à la voile.



L'EFC À L'ÉPREUVE

La profession comptable repose sur l'intégrité et le professionnalisme. Ces valeurs nous guident dans l'évaluation des problèmes liés à l'EFC de 2019. **PAR JOY THOMAS**

Certains lecteurs l'auront remarqué, je parle souvent de technologies, de leur pouvoir transformationnel, de leurs avantages et, sujet d'actualité au sein de la profession, des risques qui s'y rattachent.

J'écris ces mots après l'Examen final commun (EFC) de septembre, qui est loin de s'être déroulé sans accroc, et j'ai une pensée toute particulière pour les candidats qui, dans certains centres d'examen, ont subi de longs retards et des frustrations dus à des problèmes techniques.

Des centaines d'entre eux nous ont raconté les complications avec lesquelles ils ont dû composer. J'ai lu bon nombre de leurs courriels et tenu à y répondre.

Comme CPA, nous n'avons pas oublié le stress intense généré par nos examens finaux. Entre les réunions

de coordination pour déterminer ce que nous allions faire, je lisais des messages de candidats, ce qui m'a amenée à me remémorer ma propre expérience. Quand je me suis présentée à l'examen final en Nouvelle-Écosse, nous étions assis autour de longues tables en bois; le jeune homme assis à mes côtés, nerveux, tremblait tellement qu'il avait renversé un pichet d'eau et détrempé ma copie.

Les technologies utilisées pour les examens ont changé, mais les enjeux restent les mêmes, et les candidats sont toujours aussi nerveux. Les progrès technologiques ont facilité notre expansion nationale, et nous pouvons faire passer des examens complexes et uniformisés à des milliers de candidats dans leur région et le même jour.

Mais les choses ne sont pas toujours si simples. Cette année, une combi-

naison de facteurs, notamment des problèmes liés aux logiciels et aux réseaux sans fil, a perturbé l'EFC. Bien que des mesures d'urgence soient toujours prêtes à être déployées lors des examens, ces problèmes ont posé des défis particuliers. Il est clair qu'il faut en faire davantage pour atténuer les risques de défaillance des technologies. Pour y arriver, nous travaillons de concert avec nos fournisseurs de services et nos homologues provinciaux.

Quand je m'entretiens avec des membres, des candidats, des membres du personnel et d'autres intéressés, un constat ressort : nous souhaitons tous trouver une solution juste et équitable, et nous avons tous intérêt à préserver les normes rigoureuses de la profession.

Comme vous le savez probablement, un jury d'examen indépendant supervise le processus d'évaluation de l'EFC. Au fil des ans, ce jury a créé un cadre solide pour tenir compte des circonstances exceptionnelles que peuvent vivre les candidats. Vu les événements récents, une enquête indépendante s'ajoutera à ce processus. De plus, un psychométricien de renom, qui s'y connaît dans la façon d'arriver à des résultats équitables, participe à l'exercice. Enfin, un autre examen indépendant, d'ordre technique celui-là, est en cours.

J'espère que ces démarches, qui viennent de s'enclencher, auront progressé quand vous lirez ces lignes. Nous savons que les candidats, tout comme les membres, s'attendent à obtenir des éclaircissements, et nous continuerons à les tenir au courant. Je vous invite à consulter notre site Web pour rester informés.

Il y a quelques semaines, l'une de nos parties prenantes m'a dit : « Ne laissez pas ces complications vous détourner de la technologie. » Je suis d'accord. Il n'est pas envisageable de revenir aux examens sur papier. En 2020, nous tiendrons deux EFC plutôt qu'un, et nous sommes bien conscients du travail à accomplir d'ici là. ♦

PIVOT

VOLUME 2 | NUMÉRO 6

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

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION,
VERSION ANGLAISE** Luc Rinaldi
RÉDACTRICE PRINCIPALE
Lara Zarum

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

DIRECTEUR ARTISTIQUE
Adam Cholewa

DIRECTEUR DE LA PHOTOGRAPHIE
Daniel Neuhaus

ÉDITRICE DÉLÉGUÉE
Melanie Morassutti

GRAPHISTE PRINCIPAL Dan Parsons
ADJOINTS À LA RÉDACTION
Harriet Bruser, Ada Tat

RÉVISEURES

Jen Cutts, Janet Morassutti
CORRECTRICE D'ÉPREUVES
Marie-Annick Thabaud

COLLABORATEURS

Ali Amad, Bruce Ball, Gordon Beal,
Brian Bethune, Steve Brearton,
LeeAndra Cianci, Francis Fong,
Gluekit, Matthew Hague,
Grant Harder, Katherine Holland,
Stefania Infante, Chris Johns,
Erin Leydon, John Lorinc,
Levi Mandel, Jason McBride,
Michael McCullough, Kagan McLeod,
Denis Ogrinc, Martin Patriquin,
Ned Pratt, Courtney Shea,
Guillaume Simoneau, Riley Smith,
Adrienne Tanner, Katie Underwood

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

**DIRECTEUR DE PROJETS,
CONTENU**
Douglas Dunlop

DIRECTRICE DES VENTES
Laura Cerlon

**REPRÉSENTANTS,
VENTES PUBLICITAIRES**
Mary Ruccella 416-364-3333, p. 4051
mary.ruccella@stjoseph.com

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

**DIRECTRICE, SERVICES
LINGUISTIQUES** Jane Finlayson

**CONSEIL CONSULTATIF
SUR LA RÉDACTION**

PRÉSIDENTE :
Vinetta Peek, FCPA, FCMA

MEMBRES :

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



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

TORONTO
277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2
Tél. : 416-977-3222
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 RTO001. Imprimé au Canada : Convention de poste-publications n° 40062437. ISSN 2561-6781. Retourner tout envoi ne pouvant être livré au Canada à l'adresse de Toronto ci-dessus. Pivot est membre de Presse spécialisée du Canada et de Magazines Canada. Tous les manuscrits et autres documents soumis à Pivot deviennent la propriété de Pivot et de Comptables professionnels agréés du Canada, son éditeur. Lorsqu'ils soumettent des textes, les collaborateurs acceptent d'accorder et de céder à l'éditeur tous les droits d'auteur, y compris les droits de réimpression et les droits électroniques, ainsi que tous les droits, titres et intérêts afférents aux textes en question. L'éditeur se réserve le droit d'utiliser ces textes, en partie ou en totalité, dans le cadre des activités du magazine ou dans tout autre cadre qu'il juge approprié. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, stockée dans des systèmes de recherche documentaire ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans le consentement écrit préalable de Pivot.

ST. JOSEPH MEDIA

PDG
Tony Gagliano

PRÉSIDENT
Douglas Kelly

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

DIRECTEUR, MARKETING
Rui Costa

**DIRECTRICE GÉNÉRALE,
CONTENU** Maryam Sanati
**DIRECTEUR GÉNÉRAL, VENTES,
CONTENU STRATÉGIQUE**
Jonathan Harris

VICE-PRÉSIDENT, RECHERCHE
Clarence Poirier

DIRECTRICE, PRODUCTION
Maria Mendes

CHEF, PRODUCTION
Joycelyn Tran

THOMSON REUTERS

ONVIO™

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

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

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



Économisez 50 %

Pour les 2 premières années Onvio Gestion de cabinet

Offre d'une durée limitée,
jusqu'au 30 novembre 2019

Pour en savoir davantage, communiquez avec nous au **1 866 653 8629**.



THOMSON REUTERS®

EN PRIMEUR



DANS L'ACTUALITÉ

ATTENTION, ÇA TOURNE!

Au Canada, portée par la multiplication des contenus sur Netflix et d'autres plateformes, l'industrie de la télévision et du cinéma vole la vedette. **PAR LARA ZARUM**

En 2015, John Landgraf, chef de la direction du réseau FX, faisait valoir que le marché télévisuel arrivait à saturation. « Les émissions en tout genre pullulent », déclarait-il, évoquant la diffusion de quelque 400 séries originales aux États-Unis cette année-là. Il entrevoyait un déclin inévitable « dans un an ou deux ».

Eh bien, non seulement la bulle n'a pas éclaté, mais elle a gonflé. Aux États-Unis, on a présenté 495 séries originales en 2018, un sommet. Pour la première fois, les Netflix et Amazon de ce monde se partagent la plus grosse part du gâteau. Et l'industrie cinématographique et télévisuelle canadienne est conviée au buffet.

C'est un secteur qui a le vent en poupe, comme en témoigne un volume record de 8,92 G\$ en 2017-2018. Une croissance fulgurante, qui dépasse 40 %

sur 10 ans. Cette expansion accélérée, on la doit principalement à Netflix, qui a popularisé la télédiffusion en continu, aussi appelée service par contournement : des productions conçues par – ou pour – les fournisseurs en ligne, ce qui élimine l'abonnement aux services de câblodistribution ou de télédiffusion. Internet rafle la mise. Depuis 2014, le nombre de séries originales diffusées en continu est passé de 33 à 160, un bond de 385 %.

Côté lieux de tournage, les Américains ont vite compris qu'ils avaient avantage à produire leurs films et émissions chez nous, séduits par les incitatifs fiscaux fédéraux et provinciaux, la faiblesse du huard et la stabilité du contexte politique. (Sauf exception, produire à Vancouver, Toronto ou Montréal coûte moins cher qu'à Los Angeles.) Mais la masse de productions pour diffusion en continu a fait monter

MOTEUR ET... ACTION!

Tournages au Canada cet automne



VANCOUVER
Les aventures effrayantes de Sabrina, saison 2
Netflix



TORONTO
Star Trek: Discovery, saison 3
CBS All Access



VANCOUVER
Riverdale, saison 4
CW

les enchères. « Les diffuseurs programment des émissions jour et nuit, sans contrainte de grille horaire », constate Marguerite Pigott, commissaire au cinéma à la Ville de Toronto. « La donne a changé. »

La montée de la diffusion en continu se répercute d'un océan à l'autre. L'an dernier, l'américaine CBS, qui a lancé son service en continu All Access en 2014, a loué 260 000 pi² de studio dans l'ancien entrepôt de Kraft Canada à Mississauga. C'est le plus vaste espace du genre occupé par un diffuseur américain en sol canadien. Deux grands noms des médias canadiens, Frank Sicoli et Dominic Scullo, ont investi 100 M\$ pour construire un studio de 500 000 pi² à Markham. Le Bureau du cinéma d'Ottawa s'est associé à TriBro Studios de Toronto pour convertir en gigantesque complexe de production un ancien centre de recherche du gouvernement, en périphérie de la capitale nationale. En Colombie-Britannique, où Vancouver fait depuis longtemps office d'Hollywood du Nord, l'industrie a progressé de 40 % entre les exercices 2015-2016 et 2016-2017. Enfin, selon la Canadian Media Producers Association, le secteur cinématographique et télévisuel mobilisait 179 000 travailleurs en 2018 (comparativement, CPA Canada compte 217 000 membres).

Jennifer Twiner McCarron, chef de la direction de la vancouveroise Thunderbird Entertainment, évaluée à 80 % la part de diffusion en continu de sa division de l'animation, Atomic Cartoons. « À l'époque des émissions traditionnelles, on se disputait la plage convoitée du samedi matin. » Désormais, les portes sont grandes ouvertes. « On peut vendre une émission aux diffuseurs en continu, sans égard au type d'appareil ou à l'heure d'écoute, dans plusieurs pays et langues. » Thunderbird a déjà doublé les effectifs de son nouveau studio, ouvert à Ottawa l'an dernier.

La diffusion en continu, qui transforme l'industrie au Canada, s'accompagne de retombées outre-frontières, signale Pete Mitchell, président et chef de l'exploitation de Vancouver Film Studios. « Le divertissement devient un pilier de l'économie mondiale par l'accès aux marchés internationaux qu'ouvre la vidéo en continu. D'ailleurs, on manque de locaux, d'équipement et de personnel, à Vancouver et dans d'autres centres de production. »

Propulsés par une demande exponentielle, les

studios recrutent à tour de bras, parfois dans des milieux inattendus. À Vancouver, le syndicat qui représente les travailleurs du cinéma et de la télévision a observé un afflux de recrues du secteur pétrolier albertain, qui bat de l'aile. Aux acteurs, réalisateurs et caméramans s'ajoutent les plombiers, électriciens, menuisiers, peintres... sans oublier les comptables. « L'industrie a grand besoin de comptables de production, explique Mme Pigott. Les crédits d'impôt influent sur les choix des producteurs et des studios; un professionnel au fait des crédits d'impôt représente un atout. »

L'essor des productions au Canada découle surtout d'investissements étrangers – un record de 5,6 G\$ l'an dernier (18,7 % de plus que l'année précédente). Vu l'intérêt marqué pour les nouveautés, Atomic Cartoons a pu proposer ses propres créations (dont elle détient les droits), au-delà des services de production offerts aux clients américains. Nombre de producteurs canadiens s'associent à des homologues américains afin d'offrir des récits canadiens à un auditoire mondial, comme les coproductions Netflix-CBC *Anne with an E* (*Anne* en français) et *Alias Grace* (*Captive* en français).

L'avenir prometteur du divertissement en continu sera gage de progression pour l'industrie au Canada.

SELON LA COMMISSAIRE AU CINÉMA DE TORONTO, L'INDUSTRIE A GRAND BESOIN DE COMPTABLES DE PRODUCTION.

Si Netflix domine toujours, de nouveaux acteurs entrent en scène. L'hégémonie de Netflix explique la fusion d'AT&T et de Time Warner, ainsi que les tentatives d'acquisition de 21st Century Fox lancées par Disney et Comcast. Évidemment, Disney l'a emporté, et ce géant lancera sa plateforme de diffusion en continu Disney+ aux États-Unis en novembre. WarnerMedia aurait l'intention d'emboîter le pas. Au Canada, la progression du service Crave de Bell (2,3 millions d'abonnés au début de 2019) impressionne.

« Les contenus télévisuels se diversifient, les budgets montent, et de nombreux studios, prêts à dépenser sans compter, font irruption sur le marché; notre industrie a tous les atouts dans son jeu », conclut M. Mitchell. ♦



VANCOUVER
Le bon docteur,
saison 3
ABC



MONTREAL
*The Bold Type :
De celles qui
osent*, saison 4
Freeform



VANCOUVER
Supergirl,
saison 5
CW



TORONTO
Dieux américains,
saison 3
Starz

FRAUDE

ESCROCS SANS SCRUPULES

Florilège de fraudes diverses et variées.

3

Nombre de fourbes qui ont sévi à Toronto, en juillet, au moyen de cette ruse : suivre un livreur de pizza, s'empres- ser d'arriver en même temps que lui et se faire passer pour les clients heureux d'être arrivés au bon moment. Une fois la commande réglée en espèces et le livreur parti, sonner à la porte et présenter un dispositif trafiqué pour cloner les cartes de paiement. Puis, passer au guichet automatique.



« JE TROUVE IMPORTANT QUE LES COLLECTIONNEURS NE SE FASSENT PAS AVOIR. »

Commentaire de Connor McDavid des Oilers d'Edmonton, après l'arrestation d'un filou qui avait vendu des maillots avec de faux autographes du centre étoile. Une victime aurait perdu 23 000 \$.

150

Nombre de travailleurs qui ont donné leur démission ou ont été congédiés du centre gériatrique Baycrest de Toronto après qu'un auditeur indépendant y eut décelé des irrégularités dans les demandes de prestations de maladie. Une bagatelle de 5 M\$.

470 000 \$

Somme que doit restituer un conseiller financier de Winnipeg après avoir détourné l'argent de ses clients (dont sa propre petite amie) pour financer sa dépendance au jeu. Il a été condamné à 27 mois de prison.



PERCER LA COQUILLE

L'été dernier, plusieurs utilisateurs Facebook ont reçu un message – rempli de fautes – du soi-disant « premier ministre de Terre-Neuve-et-Labrador » qui les invitait à divulguer leurs renseignements personnels... Un insulaire sceptique lui a demandé comment il pouvait occuper un poste aussi prestigieux sans savoir écrire...

291 000 \$

Montant que s'est fait subtiliser une sexagénaire dans une arnaque sentimentale en ligne. Le « riche architecte » était en fait une Ontarienne de 24 ans faisant face à six chefs d'accusation de fraude.

ANTIFRAUDE

#NANASAYS

Campagne de sensibilisation de la police de Vancouver, dans laquelle une grand-mère met les Y en garde contre les faux appels de l'ARC et les offres véreuses sur Craigslist.



20 000 \$

Montant qu'un fraudeur a demandé à Ben Perrins d'investir dans une sombre affaire de bitcoins, avec promesse de rendements mirobolants. Or M. Perrins travaille chez un courtier en cybermonnaies. Feignant la crédulité, histoire d'arroser l'arroseur, il lui a demandé d'envoyer 50 \$ US – qu'il a reçus! – pour valider la légitimité de l'opération. Puis, l'honnête homme a dévoilé son jeu, mis au jour l'arnaque et remis l'argent à une bonne œuvre.

« LA HUITIÈME MERVEILLE DU MONDE! IL FAUT LE VOIR POUR LE CROIRE. »

– Joe Heard, ancien photographe de la Maison-Blanche



神韻晚會 2020 SHEN YUN



Le voyage que vous attendiez

Des toiles de fond innovantes, un orchestre sur place, des costumes magnifiques et des chorégraphies ingénieuses, Shen Yun vous transporte du présent à l'Antiquité, de ce monde matériel aux autres dimensions, de la réalité du monde moderne à l'éclat des royaumes

célestes. Vous serez lancé dans une aventure à travers le temps et l'espace, au-delà des limites de l'imaginable.

C'est un voyage que vous avez attendu si longtemps, c'est maintenant qu'il commence. Ne le manquez pas!

« Une expérience extraordinaire pour nous et pour les enfants... D'une beauté exquise! »

– Cate Blanchett, actrice, deux fois gagnante d'un oscar

« Bravo l'orchestre, bravo les danseurs, bravo les chorégraphes et longue vie à ce spectacle! »

– Laurence Jalbert, auteure-compositrice-interprète

« C'est inoubliable et à ne pas manquer! »

– Daniel Jublin, chef d'orchestre et compositeur retraité

Ottawa • 26 au 28 déc.
Centre national des Arts

Hamilton • 30 et 31 déc.
FirstOntario Concert Hall

Montréal • 2 au 5 janv.
Place des Arts

Mississauga • 8 au 12 janv.
Living Arts Centre

Winnipeg • 4 mars
Centennial Concert Hall

Edmonton • 6 et 7 mars
Northern Alberta Jubilee Auditorium

Calgary • 8 au 10 mars
Southern Alberta Jubilee Auditorium

Vancouver • 13 au 22 mars
Queen Elizabeth Theatre

Toronto • 24 au 29 mars
Four Seasons Centre

ShenYun.com
Présenté par les associations du Falun Dafa locales

INNOVATION

SENS DESSUS
DESSOUS

La lingerie se réinvente, et la fonctionnalité l'emporte sur les dentelles affriolantes.

PAR LARA ZARUM

Depuis des dizaines d'années, Victoria's Secret régnait sur le créneau de la lingerie fine. Mais son étoile a pâli : entre 2013 et 2018, sa part de marché a fondu, passant de 31,7 % à 24 %. L'an dernier, le chiffre d'affaires a reculé de 8 %, et le titre a chuté de 41 %. La chef de la direction, Jan Singer, a démissionné. Aucune embellie cette année : sur 1 143 succursales, une cinquantaine (4 %) ont fermé. La société mère, L Brands, a mis fin à une tradition de près de 20 ans en annonçant que le célèbre défilé ne serait pas télédiffusé. Pourquoi un tel désintérêt? Un sondage de Wells Fargo offre une réponse. À en croire 60 % des répondants, la marque évoque une image tape-à-l'œil, artificielle.

DES SOUS-VÊTEMENTS FAITS POUR ÉMOUSTILLER LA GALERIE? C'EST FINI. LA TENDANCE EST AU CONFORT ET AU PRAGMATISME.

L'engouement pour les strings à paillettes et soutiens-gorge pigeonnants s'atténue. Et pourtant, le marché des dessous se porte bien. Selon Zion Market Research, à l'échelle mondiale, les chiffres progressent à vive allure : de 38 G\$ US en 2017, on passera à 59 G\$ US en 2024. C'est que les jeunes filles et les femmes rejettent l'esthétique hypersexualisée des marques établies; elles veulent des sous-vêtements qui, au lieu d'émoustiller la galerie, sont d'abord conçus pour elles.

Quelques jeunes entreprises, qui ont répondu à l'appel, se bousculent pour détrôner les grandes marques d'hier. Résolument numériques, axées sur la vente directe, Thirdlove, Lively, Thinx, Tomboyx et True&Co. remettent en question les idées reçues sur les exigences des consommatrices. Les mots d'ordre? Pragmatisme et confort. Adieu, rose nanane et talons aiguilles! L'heure est aux tons neutres et aux photos réalistes. Le look a changé, le vocabulaire aussi.



Joanna Griffiths,
fondatrice de Knix

Parmi ces nouveaux acteurs, on remarque la torontoise Knix, qui propose des dessous à l'épreuve des fuites. S'y ajoute une gamme de soutiens-gorge, de maillots de bain et de justaucorps. Pour l'expublicitaire Joanna Griffiths, alors inscrite dans une école de commerce en France, l'idée germe le jour où sa mère, médecin, lui apprend qu'un tiers des femmes sont sujettes aux fuites urinaires après l'accouchement; elles se voient contraintes d'utiliser



L'entraide au
service du
client, source
de confiance.

La mise en commun de services-conseils, c'est une formule gagnante pour tous, surtout pour le client. En travaillant en partenariat avec un conseiller IG Gestion privée de patrimoine, vous pourrez faire profiter le client du **Plan vivant IG^{MC}**, notre approche exhaustive d'amélioration immédiate et future du bien-être financier.

Contactez-nous pour en savoir plus.

gestionpriveegi.com

IG GESTION PRIVÉE
DE PATRIMOINE

des couches pour adultes. Il lui faut un an de recherches, d'entrevues et d'essais pour créer un prototype à l'épreuve des fuites, en tissu antiodeur à séchage rapide, comme pour les vêtements de sport. Elle s'inscrit ensuite à une compétition pour entrepreneurs et remporte 20 000 \$ en capital de départ. Après avoir fait équipe avec La Baie d'Hudson, bien vite, elle vole de ses propres ailes et passe à la vente directe, après une campagne de sociofinancement menée haut la main. Rien qu'avec le premier modèle de soutien-gorge Knix, les ventes décollent et s'élèvent à 1,5 M\$. C'est 50 fois l'objectif escompté. Depuis, le chiffre d'affaires a explosé (+3 000 %). L'entreprise est passée de 3 employés à 60. En 2019, elle aura traité plus d'un demi-million de commandes.

Knix et ses concurrentes prônent l'acceptation du corps, l'affirmation de soi et le pragmatisme. D'où une stratégie marketing qui n'est pas sans rappeler la campagne « vraie beauté » de Dove : les mannequins sont de vraies clientes. (On leur a proposé une rémunération et des dessous gratuits.) Vergetures, taches de naissance, cellulite? Pourquoi pas. Plus de 700 femmes ont participé : petites et grandes, minces et rondes. « On les voit sourire, en tout confort », souligne Mme Griffiths.

La stratégie n'est pas sans risque. On abandonne

les images retouchées de corps lisses, mais l'authenticité n'est pas forcément synonyme de mise en valeur réussie du produit. Justement! Ces marques à contre-courant visent la fonctionnalité et non plus l'image. Les fuites, les bretelles qui tombent, les élastiques qui remontent, les armatures qui piquent, les cuisses qui frottent, que d'irritants! Mme Griffiths écoute les clientes pour proposer des nouveautés, comme le soutien-gorge d'allaitement, à l'épreuve des fuites.

Médias sociaux et courriels aidant, Knix dialogue déjà avec plus de deux millions de consommatrices. Mme Griffiths veut également faire de sa marque un vecteur de conversations longtemps restées taboues. Sur son blogue, The Lift, on présente des entrevues, des réflexions et des vidéos sur le sommeil, la pleine conscience, les menstruations. On va plus loin, aussi. Ainsi, l'an dernier, Mme Griffiths a fait une fausse couche, et la fertilité s'est ajoutée aux sujets abordés. Dans une vidéo sur Instagram et le site Knix, Mme Griffiths et 50 clientes partagent vécu, espoirs et rêves sur la maternité – ou la non-maternité.

« Dans le monde d'aujourd'hui, les problèmes ne manquent pas. Au-delà des chiffres, de la production, de la commercialisation, l'entrepreneur a le devoir de faire œuvre utile », affirme Joanna Griffiths. ♦

RÉUNIONITE AIGUË

Menez les échanges avec brio. PAR ALI AMAD

C'est un secret de Polichinelle : les employés appréhendent les réunions. Certaines s'éternisent, les obligent à délaissier leurs tâches et, parfois, embrouillent les choses au lieu de les clarifier.

La plateforme de planification Doodle s'est donc penchée sur la question. Elle a analysé 19 millions de réunions et interrogé plus de 6 500 professionnels il y a quelques mois. Résultat : les rencontres inutiles coûteront 541 G\$ US aux entreprises en 2019, et, en moyenne, les professionnels y consacreront deux heures par semaine. De fait, d'après plus du tiers d'entre eux, les réunions inutiles constitueraient l'une des principales dépenses de l'organisation. Ce n'est pas étonnant, puisqu'on estime que 24 milliards d'heures s'évanouiraient en fumée à cause des réunions en 2020.

Que faire? Primo, abrégier les rencontres. Doodle a constaté qu'aux

États-Unis et au Royaume-Uni, elles occupent en général une heure, alors que les experts suggèrent un quart d'heure. L'ex-PDG de Yahoo!, Marissa Mayer, va même jusqu'à expédier les siennes en 10 minutes.

Secundo, réduire le nombre de participants. Une surabondance d'intervenants peut nuire à la qualité de la discussion, certains peinant à se faire entendre – ou gardant le silence. Voilà pourquoi Robert Sutton, professeur en comportement organisationnel à l'Université Stanford, estime que pour être productive, une réunion devrait compter entre cinq et huit participants.

Même à l'ère numérique, la majorité des répondants de Doodle ont dit préférer les rencontres en personne, idéalement le matin. D'après des chercheurs de l'Université de Washington, les réunions debout favorisent la collaboration, contrairement aux réunions assises, car le

manque de confort incite les participants à aller droit au but.

Comme les réunions continueront à faire partie intégrante du travail, les organisations devraient en faire un tremplin pour accroître la productivité, au lieu de les considérer comme un mal nécessaire.





Rotman School of Management
UNIVERSITY OF TORONTO

R

Direction financière de pointe

**Atteignez de nouveaux
sommets dans ce rôle
de direction essentiel.**

**Optimisez vos compétences
de directeur financier
actuel ou futur.**

Rotman

La transformation s'amorce ici.

Des questions? Contactez-nous.

416 978-8815

advisor@rotman.utoronto.ca

rotmanexecutive.com



DIVERSITÉ

LA FORCE DU NOMBRE

La composition démographique du pays change, celle des Quatre Grands aussi. **PAR JOHN LORINC**

Trois ans après avoir créé un conseil de direction à la diversité et à l'inclusion en 2014, KPMG au Canada publiait des statistiques qui témoignaient d'une évolution notable dans les rangs des associés.

En 2019, on comptait 45 % de femmes parmi les nouveaux associés; cinq années de suite, sur 10 nouveaux associés, on trouvait au moins 4 femmes. Et aujourd'hui, un peu moins de 30 % des associés sont des femmes, contre 21 % en 2014. Parallèlement, le cabinet, qui a renforcé son engagement de diversité et d'inclusion, a innové résolument, et confié à un associé les fonctions de responsable de la santé mentale. De récents sondages internes montrent que 9 employés sur 10 n'hésitent pas à être « complètement eux-mêmes » chez KPMG.

« Nous favorisons la diversité et l'inclusion », explique Mary Lou Maher, FCPA, FCA, chef mondiale, Inclusion et diversité, chez KPMG International. « Pour exploiter à fond le potentiel individuel et collectif, l'essentiel, c'est de donner à chacun les moyens d'être présent tout entier au travail. »

Depuis quelques années, les grands cabinets réfléchissent à la diversité et à l'inclusion. À l'appui

45 %

des nouveaux associés chez KPMG en 2019 étaient des femmes.

offert aux groupes d'affinité s'est ajouté l'élargissement des avantages sociaux; les formations ont été étoffées, et les pratiques de recrutement, reconsidérées. Ces interventions, qui commencent à porter leurs fruits, sont en passe de devenir incontournables pour les grands cabinets et leurs clients, vu la montée des exigences de diversité des organismes de réglementation et des grands investisseurs.

Depuis 2014, la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario demande aux sociétés cotées de publier des informations sur la représentation des femmes et d'en assurer le suivi. Aida Sijamic Wahid, professeure agrégée de comptabilité à la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, constate que ces règles ont créé un effet d'entraînement; les clients veulent faire appel à des professionnels issus, comme eux, de diverses communautés : « Ils cherchent des CPA à leur image. »

Dans les grands cabinets, l'embauche aux premiers échelons facilite la diversité sous ses multiples facettes (genre, appartenance ethnique, orientation sexuelle), mais il en va autrement aux rangs supérieurs. « Les cabinets accusent du retard, explique Mme Wahid. Si le groupe d'associés est homogène, il est difficile de montrer aux recrues qu'elles pourront y trouver leur place. » Pourtant, dans les grands cabinets depuis quelques années, les leaders de la diversité et de l'inclusion se mobilisent pour que les associés prennent les candidats prometteurs sous leur aile et favorisent leur accession au rang d'associé.

Sadaf Parvaiz, directrice du Bureau d'inclusion des Amériques chez EY, explique que le cabinet invite les associés à se concentrer sur les résultats quand ils évaluent les jeunes CPA. « Ils doivent prendre conscience de leurs préférences personnelles, du poids des traditions, pour plutôt se reporter aux exigences véritables du poste. » Ces méthodes d'évaluation s'intègrent dorénavant aux pratiques de gestion du cabinet.

De fait, EY a adopté des politiques pour faire le point sur les activités de parrainage des associés auprès des groupes sous-représentés. « C'est devenu une attente », explique-t-elle, en ajoutant que parmi les associés récemment nommés, on comptait 45 % de femmes et 43 % de représentants d'une minorité visible. Le cabinet souligne aussi que pour assurer leur propre progression de carrière, les associés ont avantage à intercéder en faveur de protégés talentueux.

D'autres cabinets se concentrent sur des domaines émergents, notamment ceux liés aux technologies. « L'intelligence artificielle nous aide à formuler des offres d'emploi épiciques », fait valoir Mona Ghiami, CPA, chef de l'inclusion chez PwC. « Les recherches indiquent que certaines expressions, qui évoquent

un univers masculin, peuvent rebuter les candidates. Grâce à l'IA, nous préparons des descriptions de poste sans préjugé sexiste. »

Van Zorbas, chef de la culture et des gens chez Deloitte au Canada et au Chili, ajoute que le cabinet a lancé différents projets pilotes pour lutter contre les préjugés inconscients qui peuvent entacher le recrutement. Pour la première fois, cette année, ses recruteurs ciblent des institutions postsecondaires fréquentées par de nombreux étudiants autochtones afin d'attirer les candidats issus de ces communautés. Pour le cabinet, ces démarches génèrent des retombées favorables : « On dénicher des talents là où les autres cabinets n'ont pas nécessairement cherché. »

Même si les associés redoublent d'efforts, le but à atteindre reste difficile à délimiter, et les objectifs fixés varient du tout au tout d'un cabinet à l'autre. Par exemple, Deloitte s'est donné pour objectif de compter une équipe de direction à l'image de la diversité canadienne d'ici 2023, ajoute M. Zorbas.

Pour sa part, PwC aspire à la parité hommes-femmes chez les nouveaux associés, selon Mme Ghiami, qui souligne que 41 % d'entre eux sont des femmes. Un résultat attribuable d'après elle au succès du programme Femmes et leadership.

KPMG s'est fixé un objectif réalisable : 30 % de femmes et 20 % de membres des minorités visibles chez les associés d'ici 2022, explique Mme Maher. « Nous tenons à donner l'heure juste, au long du parcours. » En trois ans, la proportion de femmes et de membres des minorités visibles chez les associés a monté de 5 %; et en octobre, l'équipe de direction se composait à 57 % de femmes.

Du côté d'EY, Mme Parvaiz soutient toutefois que la diversification des équipes de direction reste tributaire de l'accès à des candidats aux compétences spécialisées. Le cabinet mise sur la promotion, dans les unités fonctionnelles, de candidats issus de groupes minoritaires et appelés à gravir ensuite les échelons. Mme Wahid souligne d'ailleurs que dans tous les programmes d'inclusion et de diversité, aussi ambitieux soient-ils, le rythme des départs à la retraite des associés et, par extension, le taux de renouvellement à la direction pèsent dans la balance. Même si 70 % des nouveaux associés étaient des femmes et que le taux d'attrition était de 2 %, il faudrait plus de 10 ans aux cabinets pour atteindre la parité hommes-femmes. « Mais il y aura un effet boule de neige. »

Ce jour-là, tout le monde y trouvera son compte : les femmes et les membres des minorités visibles, qui se sentiront les bienvenus parmi les cadres, mais aussi les organisations elles-mêmes. « Tout indique que la diversité améliore la performance », conclut Mme Wahid. ♦

ENTREVUE

PROJET PILOTE

S'abstenir de prendre l'avion pendant un an? « Essayez, pour voir! », lance Nathalie Laplante. **PAR MARTIN PATRIQUIN**

Nous convaincre de garder les pieds sur terre, c'est bien la mission de Nathalie Laplante, 34 ans, écocitoyenne québécoise de Val-David, dans les Laurentides. Depuis juin, elle mène la campagne « 2020 sans avion » pour exhorter 100 000 Canadiens à rester au sol pendant un an. Cette initiative, qui s'imbrique dans un mouvement international enclenché par l'activiste suédoise Maja Rosén en 2018, cible les transports aériens, en plein essor, qui dégagent 2 % des émissions annuelles mondiales de CO₂. La Suède, c'est également le pays de la jeune militante Greta Thunberg, qui a traversé l'Atlantique sur un voilier carboneutre en septembre afin de participer à un sommet des Nations Unies sur le climat, tenu à New York. Pour Nathalie Laplante aussi, l'objectif à court terme est de nous sensibiliser à la pollution engendrée par les compagnies aériennes. Elle n'a pas pris l'avion depuis 12 ans. Peut-être certains suivront-ils son exemple.

« L'AVIATION, LES AVIONS, C'EST L'ÉVIDENCE DONT PERSONNE N'OSE PARLER, PARCE QUE C'EST UN MOYEN D'ÉVASION. »

Comment a pris forme l'aventure « 2020 sans avion »?

J'étais submergée de travail et je voulais m'impliquer dans une cause qui me tenait à cœur. J'ai constaté que je n'avais pas pris l'avion depuis longtemps, et j'ai décidé de poursuivre dans cette voie. Après avoir fait des recherches, je suis tombée sur la campagne de la jeune Suédoise Maja Rosén, sur le thème *We Stay On The Ground*, et j'ai vu que la démarche prenait corps dans d'autres pays. Inspirée par son approche, j'ai appelé Maja, et j'ai lancé le projet au Canada.

Il y a plusieurs façons de réduire son empreinte carbone. Pourquoi avoir choisi les transports aériens?

L'aviation, les avions, c'est l'évidence dont personne n'ose parler, parce que c'est un moyen d'évasion.

Pourtant, l'impact environnemental est énorme. Et sur le plan politique, la situation est épineuse : les routes aériennes sont internationales. Ce n'est pas comme les sables bitumineux où ce qui se passe saute aux yeux. Dans le ciel, la pollution n'appartient à personne; elle est difficile à taxer. Et tout compte fait, on ne voit pas les torts que l'on cause.

Qu'en est-il de la compensation des émissions de carbone et de méthane?

C'est un début. On sensibilise les voyageurs au concept de pollution aérienne, mais ce n'est pas une solution. J'avoue que l'idée me dérange; c'est une forme d'écoblanchiment, on se donne bonne conscience. Si on fait un vol transatlantique aller-retour pour ensuite donner de l'argent à un organisme qui plantera quelques arbres, on n'a pas changé grand-chose. Commencer par ne pas polluer, c'est encore le meilleur moyen d'éviter la pollution.

Est-ce réaliste de croire que les consommateurs vont cesser de prendre l'avion?

On pourrait avoir l'impression que rien ne bouge, mais on est plus près du but qu'on pourrait le penser. Ce qui se déroule en Suède me redonne confiance. Oui, le réseau ferroviaire y est meilleur qu'au Canada. L'an dernier, le nombre de passagers qui avaient pris un vol national a chuté; les Suédois essaient vraiment d'éviter l'avion. Bien sûr, il n'est pas réaliste de croire qu'on abandonnera les trajets en avion, mais la campagne lance le débat, et peut-être que les consommateurs sensibilisés commenceront à réduire leur nombre de déplacements annuels. Il nous semble impossible de nous passer de l'avion, qu'on prend si souvent aujourd'hui, mais c'est récent; nos parents et nos grands-parents ne montaient pour ainsi dire jamais dans un avion.

Et les voyages d'affaires?

Pour moi, c'est autre chose. Dans la plupart des cas, on parle de loisirs, et non de travail. Supprimons le volet loisirs ou réduisons-le de moitié; ce serait déjà un bon début. Faisons preuve de discernement avant de réserver un vol. Est-ce vraiment une nécessité

dans le contexte actuel? La planète est en crise. On n'y pense pas quand on se prépare à prendre l'avion.

Quelles sont les réactions au Canada?

Les observateurs ont tendance à comparer le mouvement d'ici à ce qui se produit en Europe. Naturellement, l'idée leur semble moins applicable au Canada, parce que le système ferroviaire est plus lent, moins développé. On se demande quelles sont les autres solutions. Je crois qu'il s'agit de changer de perspective. Qu'est-ce qu'on cherche en prenant l'avion pour aller passer ses vacances à l'étranger? Et s'il y avait des équivalents moins loin de chez nous?



Nathalie Laplante, à la gare de Saint-Jérôme

Imaginons que 100 000 Canadiens s'abstiennent de prendre l'avion pendant un an. Comment chiffrer l'impact de ce geste collectif?

Si ces personnes évitaient un aller-retour transatlantique par an, disons Montréal-Paris, c'est comme si on retirait 59 496 voitures de la route pendant un an, donc l'équivalent de 82 millions de litres d'essence.

J'hésite à le dire, mais sur l'un des sites du mouvement Sans avion, j'ai vu passer des annonces pour des vols dans les Caraïbes.

Quelle ironie! Rions-en. Depuis que j'ai lancé la campagne et que je fais le même genre de recherches, je reçois sur Facebook une tonne de publicités pour des vols gratuits. C'est tout le contraire de ce que je veux. ♦

PHOTO GUILLAUME SIMONEAU

Profil TaxCycle : Cameron Peters

Par Sinead Mulhern

Compte tenu de son parcours sur plusieurs décennies, on pourrait considérer Cameron Peters comme le Steve Jobs de la préparation de déclarations fiscales. Innovateur né, M. Peters est un vrai passionné de logiciels.

Pourquoi avoir fondé sa carrière sur les logiciels de fiscalité? « Au départ, je voulais donner un coup de pouce à mon père. » M. Peters se rappelle la période des impôts, fin avril. Son père, désemparé, peinait à trier la masse de relevés et de reçus éparpillés sur la table de la salle à manger. « La tâche semblait impossible, mais je savais qu'il y avait moyen de trouver une solution. Je voulais essayer d'informatiser le processus pour lui faciliter la vie. » Son père a donc été, pour ainsi dire, son tout premier client.

Lorsque le jeune Cameron commence à concevoir des logiciels, la plupart des élèves au secondaire n'ont pas d'ordinateur. L'adolescent prend l'habitude d'aller fureter chez Radio Shack pour s'initier à la programmation. Avec la technologie de l'époque, il bricole pour ses professeurs un système qui rationalise et simplifie la préparation des bulletins de notes. Après ses cours, il assiste même aux réunions d'enseignants. « Je leur montrais le logiciel, je discutais avec eux pour comprendre leur point de vue et leurs besoins », explique M. Peters, aujourd'hui chef de la direction de Trilogy Software, qui a créé TaxCycle. « C'est encore ainsi que je procède. »

Quelque 35 ans plus tard, il n'est pas étonnant que ce programmeur surdoué soit devenu celui qu'on appellerait volontiers le père du logiciel fiscal canadien. Si sa clientèle a évolué, ses principes sont restés les mêmes : repousser les limites de l'informatique pour faciliter la vie des préparateurs de déclarations.



Il s'est plongé dans la programmation en 1985 pour épauler quelqu'un qui s'efforçait de mettre au point un logiciel fiscal. M. Peters a répondu à l'appel et, six semaines plus tard, il lançait Cantax® (maintenant offert par Wolters Kluwer®). C'était la première de ses nombreuses innovations en fiscalité canadienne.

Au milieu des années 1990, voilà qu'apparaît la transmission électronique des déclarations. M. Peters cofonde une nouvelle entreprise, GreenPoint Software (rachetée par Intuit® en 2000). L'outil fiscal ProFile®, premier en son genre sur la plateforme Windows® 95, a changé l'approche du tout au tout. M. Peters avait vite remarqué les lourdeurs d'un système présenté à un salon professionnel : d'abord, on entrait les données, puis l'auditeur vérifiait s'il y avait des erreurs. D'où une idée. Et s'il créait une fonction d'audit actif, pour déceler les anomalies en temps réel? « Les utilisateurs étaient satisfaits, car la fonction leur épargnait toute une étape, souligne-t-il. Du coup, le processus entier a été repensé. »

On est vraiment aux antipodes de la paperasse qui s'accumulait devant le père de M. Peters : outil complet, avancé, multifonction, la suite TaxCycle s'adapte aux provinces et territoires. On y entre tous les documents fiscaux (feuilles T4, T5 et T3, reçus, relevés numérisés). C'est comme avoir un adjoint attentif, rigoureux, qui ne laisse rien au hasard. Et si le client ne trouve pas l'outil à la hauteur, M. Peters veut être mis au courant, pour encore le peaufiner.

En clair, M. Peters attache la plus grande importance au point de vue des utilisateurs, et c'était déjà vrai à l'époque où il a décidé de créer un outil pour aider ses professeurs à préparer les bulletins. À présent, il accompagne les professionnels canadiens, pour alléger le stress de la période des impôts.

Toute l'équipe de TaxCycle est de la partie. Elle réagit immédiatement, dès que les autorités fiscales modifient les dispositions à respecter, et veille à mettre en œuvre les plus récents services électroniques, comme la signature numérique, entre autres. M. Peters et ses collaborateurs savent bien qu'un dialogue constant avec les clients reste essentiel à la mise au point d'un excellent logiciel fiscal.

« On leur fournit des outils qui leur permettent de financer les études de leurs enfants et de prendre soin de leurs parents vieillissants, explique-t-il. Nos clients font confiance à notre système pour atteindre leurs objectifs, et je leur en suis reconnaissant. »

www.taxcycle.com/fr-ca
1-833-277-4055

 TaxCycle

EN CHIFFRES

COURTE PAILLE

Les Canadiens utilisent chaque jour 57 millions de pailles en plastique. Mais les jours de ces petits cylindres sont comptés. Gouvernements, écologistes et célébrités les vouent aux gémonies, tout comme bien d'autres bidules en plastique jetables. Retour sur un banal objet, jadis invention acclamée, aujourd'hui ennemi public numéro un, pour tort à la faune marine.

— Steve Brearton

1961

Une heureuse erreur d'un souffleur de verre mène aux **pailles rigolotes en spirale**. Fun-Time International en fabriquera toute une gamme en plastique.

1975

Le plastique éclipse le papier. Les pailles en papier se font rares dans les années 60, puis disparaissent dans les années 70, rappelle David Rhodes d'Aardvark Paper Drinking Straws, interrogé dans *Bon Appétit*.

1888

L'Américain Marvin Stone invente les **pailles en papier**. Le brin de seigle qu'il prenait pour siroter son cordial à la menthe y laissait un résidu grumeleux.

1948

Ouverture du **premier McDonald's** en Californie. Le succès des chaînes de restauration rapide, des bars laitiers et des boissons gazeuses, dans les années 50 et 60, fait monter en flèche la consommation de pailles jetables, surtout en plastique.

1978

Les dépanneurs 7-Eleven lancent la **paille Slurpee**, large et colorée, avec une petite cuiller à une extrémité : fini la « céphalée de la crème glacée ».

1984

Eric Lipson, étudiant en mathématiques au Vassar College, invente les **Crazy Glasses** dans le sous-sol de ses parents; c'est une drôle de paille en forme de lunettes. (Il a depuis fait breveter une centaine de pailles en tout genre.)

2015

La production mondiale de plastique atteint **322 millions de tonnes** par année, soit 215 fois celle de 1950.

2011

Milo Cress de Burlington (Vermont), neuf ans, lance la campagne **Be Straw Free**, qui encourage les restaurants à ne donner une paille que si on la demande.

AOÛT 2015

Christine Figgner, biologiste, publie une vidéo YouTube de huit minutes qui montre ses collègues **extirpant une paille de la narine d'une tortue de mer**. Vue 37 millions de fois, la vidéo aurait déclenché le mouvement antipaille.





AVRIL 2018

Des universitaires australiens estiment à **8,3 milliards** le nombre de pailles en plastique rejetées sur les rivages.

JANVIER 2019

A&W, passée aux pailles en papier en 2018, crée une sculpture de 11 m de long avec les 140 000 pailles en plastique qu'il lui restait. Message formé : « Change is good » (Vive le changement).



AOÛT 2019

L'équipe de campagne de Donald Trump vend pour **670 000 \$ US** de pailles en plastique en un mois. « Les pailles en papier des libéraux ne fonctionnent pas », peut-on lire sur la page du site.



NOVEMBRE 2018

Le dictionnaire Collins choisit « single-use » (à usage unique) comme expression de l'année. L'équipe cite le documentaire *Blue Planet II*, dans lequel des oiseaux nourrissent leurs petits de fragments de plastique.



JUILLET 2019

Walt Disney bannit les pailles en plastique de ses parcs et complexes, et élimine ainsi 175 millions de pailles par an.



MAI 2018

Un projet Kickstarter, **FinalStraw**, vise à amasser 12 500 \$ US afin d'inventer la première paille métallique pliable et réutilisable. On recueille 1,89 M\$ auprès de 38 000 participants.

JUILLET 2018

Starbucks éliminera, d'ici 2020, les pailles en plastique de 28 000 points de vente : 1 milliard de pailles de moins par an.



2219

Année où une paille en polypropylène jetée en 2019 **commencera à se décomposer**.



AOÛT 2017

La Lonely Whale Foundation lance la campagne **Strawless Ocean**. Quelque 500 millions de pailles en plastique se retrouvent dans les océans chaque année. L'actrice Ellen Pompeo participe à la campagne #StopSucking, qui invite les célébrités à boycotter les pailles.

JUIN 2019

Le gouvernement du Canada annonce **l'interdiction des pailles**, couverts et autres articles en plastique jetables, d'ici 2021. Selon un sondage Nanos, 81 % des Canadiens sont favorables à une telle mesure.

LABO FISCAL

DES DROITS QUI PARTENT EN FUMÉE

Les Canadiens ont les outils pour remplir eux-mêmes leur déclaration de revenus. Dommage que la loi soit incompréhensible.



BRUCE BALL

Ces cinq dernières années, la proportion de Canadiens ayant soumis leur déclaration de revenus sur papier a diminué de plus du tiers. Mais même si les services TED et ImpôtNet gagnent en popularité, les contribuables semblent faire appel autant qu'avant aux services

de préparateurs – auteurs d'environ 60 % des déclarations transmises au moyen du service TED.

Comment expliquer cette situation? La production des déclarations par voie électronique devait simplifier et accélérer les choses, réduire les frais administratifs généraux et améliorer l'observation des règles fiscales. Et les outils technologiques ne font que s'améliorer. Le hic, c'est plutôt la complexité croissante du système fiscal canadien.

Exemple : les frais médicaux. Facile d'entrer des chiffres sur une ligne, mais peu de contribuables comprennent quelles dépenses sont admissibles au crédit. La *Loi de l'impôt sur le revenu* consacre une quarantaine d'alinéas à ce sujet. Face à cet enchevêtrement de règles, il est probable que bien des gens ne profitent pas des déductions auxquelles ils ont droit.

Idem pour le crédit d'impôt fédéral pour personnes handicapées : difficile de réclamer son dû sans se tromper. Selon une étude publiée en 2018 par le Comité sénatorial permanent des affaires sociales, des sciences et de la technologie, sur plus de 1,8 million d'adultes qui déclarent une incapacité les rendant admissibles au crédit, moins de 40 % en ont fait la demande en 2012.

D'autres Canadiens vulnérables sont désavantagés par les lacunes du système, car bon nombre de mesures incitatives exigent la transmission d'une déclaration de revenus. Selon un rapport de CPA Canada intitulé *Le régime fiscal canadien : Ses problèmes majeurs et l'importance de les régler*, chaque année, plus de 1,2 G\$ de prestations fédérales destinées aux ménages à faible revenu (notamment le Supplément de revenu garanti, le Bon d'études

canadien et l'Allocation canadienne pour enfants, souvent omise par les familles autochtones) ne sont pas réclamés. D'autres problèmes découlent du fait que certains crédits et avantages fiscaux, comme le montant pour époux ou conjoint de fait, le montant en raison de l'âge et le crédit pour aidant naturel, sont assujettis à des seuils et à des dispositions de récupération établis en fonction du revenu familial net.

Il peut être très ardu de déterminer qui est admissible à certains crédits et à qui s'appliquent d'autres règles préférentielles, surtout quand l'ARC peine à fournir une interprétation claire. Un nombre croissant de comptables se plaignent de la difficulté à déchiffrer les règles.

Or comment peut-on offrir des crédits d'impôt à des segments de la population tout en imposant des règles strictes à d'autres? Si nous échouons à atteindre le bon équilibre, les règles capricieuses qui visent à limiter les dépenses fiscales et à prévenir les abus s'avèrent contre-productives. Si les contribuables doivent jongler avec une pléthore de règles, il est possible que certains baissent les bras et ne réclament rien – ce qui va à l'encontre de la raison d'être des crédits et exemptions.

CERTAINS CONTRIBUABLES ONT RENONCÉ À COMPRENDRE LES LOIS QU'ILS JUGENT TROP COMPLEXES.

Comment sortir de ce dilemme? Simplifier et dépolssiérer le système fiscal : voilà l'urgence. Réduire le nombre de crédits et de déductions pourrait mener à une diminution générale des taux d'imposition. Selon un sondage Nanos, 60 % des Canadiens préféreraient qu'Ottawa abaisse l'impôt sur le revenu des particuliers plutôt que de maintenir les crédits spéciaux.

Autre idée : mettre en place plus de déductions et de crédits forfaitaires, pour réduire la nécessité de décortiquer des règles d'admissibilité complexes et de venir à bout de piles de reçus hétéroclites. Le crédit pour frais médicaux est un bon candidat à une telle réforme. Si le fédéral entame un examen du système, comme CPA Canada le demande instamment, les fonctionnaires de l'ARC devront voir s'il serait avantageux d'instaurer des déductions forfaitaires pour frais médicaux, par exemple.

Lorsqu'il envisage des changements ou des ajouts à sa politique fiscale, le gouvernement devrait aussi consulter plus en amont et de façon plus approfondie diverses parties prenantes. Nous devrions encourager Ottawa à s'inspirer du Royaume-Uni.

1,2 G\$

de prestations fédérales destinées aux ménages à faible revenu ne sont pas réclamés par ces derniers, qui ignorent s'ils y ont droit ou non.

Tôt dans le processus de consultation, on y sollicite les commentaires sur des changements possibles à des points précis, au lieu de le faire une fois le projet de loi déposé. Ces avis aident à cerner, avant la rédaction du texte législatif, les options ou les enjeux dont il faut tenir compte. De plus, les contribuables et les préparateurs peuvent ainsi planifier en prévision de l'entrée en vigueur du projet de loi, ce qui rend les règles du jeu plus équitables pour tous.

Selon nous, le gouvernement peut parvenir à un meilleur équilibre entre l'amélioration de l'intégrité fiscale et la réduction tant de la complexité que du fardeau pour la population. Les nouvelles règles devraient aussi tenir compte du coût d'observation. Si l'on traite les problèmes à la source, une plus grande partie du processus de déclaration pourrait être automatisée, et faciliter ainsi la vie du contribuable. Et surtout, notre système fiscal ne serait pas un sujet de frustration pour les contribuables, mais un fidèle reflet des politiques publiques. ♦

Bruce Ball, FCPA, FCA, est vice-président, Fiscalité, à CPA Canada.

ÉCONOMIE

PENSER EFFICACITÉ

La productivité au Canada s'effondre depuis 20 ans. Comment mettre un terme à cette situation? La solution n'est pas celle à laquelle vous pensez.



FRANCIS FONG

La croissance de la productivité, vous connaissez? Les économistes, eux, s'en inquiètent depuis des décennies. Rappelons que si, pour le même temps de travail, un ouvrier produit davantage (en une heure, il aura produit 11 articles et non pas 10), sa productivité aura augmenté. Appliquez ce principe à l'ensemble des travailleurs et à leur production, année après année, et vous obtenez la progression de la productivité nationale. Les économistes s'y reportent pour évaluer le niveau de vie général. Si la croissance de la productivité est faible, on peut voir une stagnation des salaires après inflation et certaines tranches de la population en pâtir.

DES EXIGENCES TRÈS COMPLEXES EN MATIÈRE DE PAIE?

LA SOLUTION POUR LA
GRANDE ENTREPRISE!

VIP
SYSTEME 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



D'ICI 15 ANS, TOUS LES BABY-BOOMERS ENCORE ACTIFS SERONT À LA RETRAITE. QUI VA LES REMPLACER?

Dans les années 1960 et 1970, la modernisation des équipements a valu aux entreprises d'ici de produire plus avec moins; et l'intensification du commerce international leur a ouvert les portes de vastes marchés. La productivité a alors grimpé de 2 % à 3 % par année, d'où une expansion économique moyenne de 4 % à 6 %. Mais ces 20 dernières années, la cadence a ralenti : la hausse de la productivité moyenne tourne autour de 0,8 % par année, sans plus, et la croissance économique avoisine 2,2 %.

Cet effritement structurel semble inéluctable. Les baby-boomers, soit le quart de la main-d'œuvre, partiront tous à la retraite au cours des 15 prochaines années, et la relève ne suffira pas pour les remplacer. Dans une chronique précédente (« Notre mur à nous », Mars-Avril 2019), j'évoquais le ratio de dépendance des personnes âgées, soit le rapport entre la tranche des 15-64 ans et leurs aînés, qui devrait passer de 4 pour 1 aujourd'hui à 2 pour 1 en 2060. On connaît les limites des systèmes publics (santé, éducation, transport en commun). Imaginez ce qu'elles seraient si pour deux salariés, on comptait un retraité. Les structures d'hier n'ont pas été conçues pour la réalité démographique de demain.

La situation ne vous inquiète pas encore? Cela ne saurait tarder. Pour schématiser, disons que la croissance économique dépend du nombre de travailleurs et de leur niveau de production. Comme le premier

chiffre n'augmente pas, l'expansion de l'économie canadienne se fait en proportion du relèvement de la productivité. Or, le bilan récent, piteux, a de quoi nous alarmer. Que faire? La technologie et l'innovation pourraient imprimer un nouvel élan à la productivité. Après tout, on consacre des efforts considérables à la création de l'appareil inédit ou de l'application miracle qu'on s'arrachera demain – et pour cause : un développeur peut engranger des centaines de millions avec un seul gadget, les jeunes pousses trônent sur des montagnes d'argent, et les milliardaires se multiplient. En outre, grâce à la marche du progrès et à l'élargissement du commerce international, des centaines de millions de personnes, partout dans le monde, s'extirpent de la pauvreté, et des économies développées, comme le Canada, accroissent leur richesse collective.

Hélas, malgré toutes ces avancées, la croissance de la productivité n'a pas dépassé 1 % depuis 2000. Et si ce taux venait à augmenter grâce aux nouveautés à l'horizon (voitures autonomes, IA, agriculture intelligente), les tendances des 30 dernières années indiquent qu'il faudrait payer la note.

La rançon du progrès, c'est que nombre de citoyens ont été laissés pour compte au nom de la productivité. Oui, l'innovation crée des emplois et de la richesse, mais non sans bouleverser des domaines entiers. Dans les secteurs traditionnels, comme la fabrication et la foresterie, on mène la guerre contre l'obsolescence. Résultat : les congédiements, la stagnation des salaires et la hausse des inégalités sont monnaie courante. Deux pas en avant, un pas en arrière.

Ce recul a des conséquences réelles qui débordent le cadre de l'économie. La marginalisation de certains, et la grogne qui l'accompagne, contribuent à la montée du populisme et au triomphe des meneurs qui attisent les rancœurs sur la scène mondiale. Un mouvement qui, comme la croissance anémique de la productivité, menace notre niveau de vie.

Faire croître la productivité doit être l'objectif commun, à titre d'assise de notre bien-être. Mais attention : chercher la productivité à tout prix, sans considérer ses effets pervers, ne fera que saper les systèmes et institutions à la base de notre prospérité actuelle. Alors, ripostons, et tournons-nous vers des programmes harmonisés qui faciliteront la transition vers la nouvelle économie et l'adaptation à un marché du travail en évolution. Formation de reconversion, prestations de soutien, garderies subventionnées, éducation postsecondaire à la carte seront nos atouts. Fini le statu quo : repensons les façons de faire afin de demeurer productifs. ♦

Francis Fong est économiste en chef à CPA Canada.

Depuis 2000, la hausse de la productivité canadienne tourne autour de

0,8 %

soit de deux à trois fois moins que dans les années 1960 et 1970.



Élégance nette. Plaisir brut.

L'équipe des ventes aux entreprises de Mercedes-Benz est fière de maintenir un partenariat solide avec les comptables professionnels agréés du Canada. Économisez jusqu'à 1500 \$, en plus des promotions en vigueur, à l'achat de la plupart des véhicules neufs Mercedes-Benz et Mercedes-AMG. Cette offre concurrentielle témoigne de notre engagement à offrir la meilleure expérience aux membres CPA. www.mercedes-benz.ca/cpa-fr

Mercedes-Benz







PAR
JASON McBRIDE

Michael, tout simplement



**Ce jeune chef d'équipe chez Deloitte
voulait juste être lui-même. Son courage a
transformé le milieu des affaires.**

PHOTOS
KATHERINE HOLLAND

Premières journées d'août à Toronto. Assis dans une salle de conférence feutrée de Deloitte, Michael Cherny ressemble à n'importe quel jeune loup de Bay Street : coiffure soignée, hâle parfait, complet gris perle, montre imposante, bracelet Fitbit. Seul clin d'œil d'une tenue irréprochable, des chaussettes à pingouins en nœud papillon sur fond sarcelle, cadeau de sa copine, Caroline. L'assurance affable et le sourire éblouissant de ce chef d'équipe du groupe national d'audit évoquent ceux de l'animateur d'une émission de fin de soirée dont on vient de renouveler le contrat.

Il y a un an, Michael arborait pratiquement la même allure – costume cintré, mèches lissées – et le même indéniable aplomb. Toutefois, il se serait présenté et aurait été connu de sa famille comme de ses collègues sous un autre nom, celui de Michelle. Le 8 janvier 2019, jour de son 28^e anniversaire, Michael a publié dans tous ses comptes de médias sociaux une photo le montrant debout dans le hall d'entrée de Deloitte, en complet gris et cravate bleue, affichant un sourire radieux : c'était sa fête! Légende de la photo : « Salut! Je m'appelle Mike. Je célèbre mon premier jour de vérité. »

Cette vérité – sa transitude –, Michael la connaît depuis une vingtaine d'années. Mais dans la culture traditionaliste des grands cabinets, on chercherait en vain quelqu'un de haut placé qui aurait osé assumer pleinement son identité de genre, comme il a eu le courage de le faire. Sa décision a marqué un tournant dans le milieu des affaires.

Né de parents réfugiés venus de l'ex-Union soviétique et établis à King City, en Ontario, Michael ne s'est jamais senti à l'aise comme fille. Il y avait quelque chose en lui qui se rebiffait. Avant même de pouvoir mettre des mots sur son malaise, l'inconfort s'est manifesté sans ambiguïté; il s'en rend compte aujourd'hui. Il protestait dès qu'on l'obligeait à porter une robe, insistait pour garder les cheveux courts et s'habillait au rayon des garçons. Et quand il jouait à des jeux vidéo, il créait des avatars masculins – qui s'appelaient toujours Michael.

S'il vivait une certaine ambivalence quant à son genre, il n'avait aucun doute sur son orientation sexuelle. À huit ans, tard un samedi soir, il tombe sur le feuilleton lesbien *The L Word*. Une révélation. Des femmes attirées par d'autres femmes. Michael ressentait la même chose. Il s'en ouvre à sa mère, qui lui assure que ce n'est qu'une passade, et qu'à son âge, on hésite, on s'interroge. « C'est une réaction courante, constate-t-il maintenant. Le parent cherche à protéger l'enfant. Dans le pays de ma mère, les homosexuels risquaient la mort. » Michael a fini par assumer son identité sexuelle à 19 ans.

Bien des jeunes en questionnement sur leur genre et leur orientation gravitent vers les arts, et se tournent vers une carrière ou un métier où, en théorie du moins, ils laisseront libre cours à leur créativité, leur individualité et leur originalité. Mais Michael avait un tout autre profil et s'est vite passionné pour la comptabilité et l'audit. Curiosité, esprit critique, résolution de problèmes : c'est dans un cours de comptabilité au secondaire qu'il trouve sa voie. « Je jonglais avec les chiffres », se rappelle-t-il. À l'Université de Toronto, il opte donc pour un programme de comptabilité avec mineure en économie.

En 2010, à une activité de recrutement, Michael se lie avec une associée de Deloitte qui partage sa passion pour le golf et la télé-réalité *Big Brother*, et qui travaille dans le secteur minier. Elle l'encourage à faire un stage d'été en audit. Alors âgé de 19 ans, Michael ne connaît rien aux mines, mais s'intéresse vivement aux sociétés fermées et à l'entrepreneuriat. Il accepte. Là encore, l'enthousiasme le gagne, il se plonge dans ses dossiers. « C'est du pratico-pratique. Le client dit : "Écoutez, dans ce tas de gravier, il y a de l'or. Probablement l'équivalent d'un million de dollars." Oui, mais comment le prouver? À moi



d'exercer mon esprit critique pour déterminer comment valider son hypothèse. »

Engagé comme chef de mission adjoint à temps plein chez Deloitte en 2012, Michael devient chef de mission en 2014, un an avant d'obtenir son titre. En 2016, il est promu à son poste actuel, où il appuie la direction du cabinet, en tant que chef d'équipe du groupe national d'audit. « C'est comme un réseau en étoile. Je suis au centre et je travaille avec la direction sur les talents, l'expérience, la qualité, bref, l'assise de nos mandats d'audit. Et puis, on s'interroge. Quelles organisations font appel à nous? Quelle clientèle souhaitons-nous cibler? » Michael collabore avec des équipes qui évoluent dans divers domaines, pour veiller à établir une stratégie cohérente. Ikram Al Mouaswas, associée chez Deloitte, tour à tour mentore, accompagnatrice et supérieure de Michael, l'a trouvé d'emblée tout à fait ouvert sur son identité, sa communauté et sa culture. « Franc, fougueux, passionné, il a des idées bien arrêtées, fait observer Mme Al Mouaswas. Ce qui ne l'empêche pas d'être à l'écoute des points de vue divergents et des questions que pose son entourage. »

Ci-dessus :
La photo publiée par Michael le « premier jour de vérité ».

Ci-contre :
Michael et sa conjointe, Caroline, lors d'un événement prônant l'inclusion chez Deloitte.

Michael a vite gravi les échelons chez Deloitte. Et sans tarder, il a découvert que les différences y étaient accueillies avec bienveillance. À son arrivée, en 2011, un groupe LGBTQ bien établi existait déjà, le Pride Community ou Réseau de la fierté. S'y ajoutaient des réseaux proposés aux femmes, aux Noirs et aux Autochtones, entre autres. Michael est devenu président du Réseau de la fierté et s'est investi dans la collectivité, comme bénévole et membre du conseil pour Pride Toronto, Start Proud (Out on Bay Street), le centre communautaire 519 de Toronto et le Ten Oaks Project à Ottawa.

Lenore MacAdam, leader nationale de l'inclusion chez Deloitte, est entrée au cabinet à peu

« Je craignais que les autres s'interrogent sur moi, doutent de ma compétence. »



près en même temps que Michael et, comme lui, elle s'est tout de suite tournée vers le Réseau de la fierté. Il y a cinq ans, pour concrétiser le « T » du sigle LGBTQ, elle a entrepris de rédiger les premières lignes directrices d'un guide sur la transition d'un genre à l'autre en milieu de travail. Comment distinguer l'expression de genre et l'identité de genre? Comment épauler ses collègues? Le guide répondait à ces questions et à bien d'autres. Elle ne s'est heurtée à aucune résistance, tant mieux, mais un travail de sensibilisation s'imposait. Il y avait tout un virage à prendre. On a dit à

Mme MacAdam : « Mais pourquoi déployer autant d'efforts? On n'a pas d'employés transgenres ici. » Elle ajoute : « Ils étaient sûrs et certains de n'avoir jamais rencontré quelqu'un qui avait changé de genre. Quelques-uns n'avaient que la culture populaire comme point de référence; on m'a parlé de Laverne Cox, la star transgenre d'*Orange Is the New Black*. »

Deloitte a publié ses lignes directrices il y a trois ans, vers l'époque où le gouvernement fédéral déployait lui aussi des efforts pour favoriser l'inclusion. En 2017, Services publics et Approvisionnement Canada a lancé l'outil

Soutien aux employés transgenres : Guide à l'intention des employés et des gestionnaires. De plus, le projet de loi C16 a été adopté : il intègre les notions d'identité de genre et d'expression de genre à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et au *Code criminel*. Chez Deloitte, moins d'un an après la publication des lignes directrices, un employé s'est déclaré trans. Selon le sondage sur l'inclusion mené par le cabinet à l'automne 2018, 1 % de l'effectif s'identifie comme trans. Mme MacAdam le souligne : chez Deloitte, quand une personne trans affirme son identité au travail, au-delà du respect, qui va de soi, ses collègues souhaitent l'accueillir à bras ouverts. « Je repense à la première transition d'un employé.

J'avais proposé un modèle de communication à son supérieur, pour en parler à l'équipe. Il m'a répondu : "D'accord, mais il faudrait quelque chose de plus fort, de plus positif, non?" Donc, j'ai vu un accueil favorable, enthousiaste. »

En outre, comme geste concret, Deloitte a donné son appui, le printemps dernier, au programme de chirurgie de transition du Women's College Hospital de Toronto.

Président du Réseau de la fierté, Michael a soutenu quelques collègues dans leur transition. Bien entendu, il a lui-même hésité pendant des années avant de plonger. « Le mot "trans" m'effrayait », confie-t-il. Il y a environ six ans, une ex-petite amie lui a demandé : « Si tu te retrouvais sur une île déserte, voudrais-tu encore changer de genre? » « Absolument! », lui a-t-il répondu. En fait, il s'inquiétait des répercussions sur ses proches. Et que dire du travail? « Dans tout milieu, on se forge une réputation. Je craignais que les autres s'interrogent sur moi, qu'ils doutent de ma compétence, qu'ils me voient comme une personne qui avait des problèmes. »

Les craintes de Michael n'étaient pas dénuées de fondement. Dans le milieu des affaires, on évolue pas à pas, parfois à contrecœur, pour faire place aux nouvelles réalités, devant la fluidité du genre et de l'expression de genre. Quelques grandes banques, comme BMO et la TD, révisent leurs formulaires pour ne pas forcer un client à choisir entre deux sexes. « Certaines entreprises consentent à des accommodements et tentent de s'adapter », constate Sarah Kaplan, professeure à la Rotman School of Management et directrice de l'Institute for Gender and the Economy, à Toronto. « Les efforts demeurent inégaux. On prend quelques mesures visibles, mais il reste beaucoup à faire pour assurer l'inclusion des personnes de tous les genres. » Seulement 9 %



de la main-d'œuvre travaille pour de grands employeurs comme Deloitte; et les PME, où évoluent la plupart des salariés, manquent de moyens pour modifier leur culture et leur infrastructure. La majorité des personnes trans n'ont donc pas accès aux accommodements souhaités, comme des toilettes neutres ou une aide financière à la transition.

Michael, lui, a été accompagné dans son cheminement. Revenons en arrière. Il y a un peu plus d'un an, il venait de rencontrer sa conjointe, Caroline. Bien vite, il a évoqué son projet identitaire. Caroline a accepté sur-le-champ de voir en lui « Michael », un point c'est tout. « Si vous en parlez avec elle aujourd'hui, assure-t-il, Caroline vous répondra : "Je l'ai toujours vu comme Michael!" » La mère de Michael était au courant depuis l'été 2017, mais il n'a révélé la vérité à son père qu'en novembre. Et son père a bien accueilli la nouvelle, à la grande surprise de Michael : « Il m'a félicité! » Michael et sa sœur aînée, venue en renfort, ont fondu en larmes.

Quelques mois plus tard, Michael fêtait son 28^e anniversaire, qu'il considère désormais comme son « tout premier anniversaire ». Le jour même de la publication de sa photo dans les médias sociaux, Deloitte a affiché son profil sur la page intranet où l'on présente les employés qui font la fierté du cabinet, et le directeur régional des services d'audit a envoyé un avis à toute l'équipe. On y abordait quelques aspects pratiques (utiliser les pronoms *il et lui*), et, comme l'a observé Mme MacAdam, on y lisait de chaleureuses félicitations : « Nous admirons son

eux. Mais il nuance : par moment, il ne savait plus où donner de la tête. « Quand j'ai révélé mon identité à mes supérieurs, ils ont tous bien réagi. "Que faire pour t'aider?", m'ont-ils demandé. Comme employé qui vit la transition, difficile de répondre, de dire "J'ai besoin de telle ou telle chose". » Fort heureusement, des spécialistes de l'inclusion, comme Mme MacAdam, ont pris en charge certaines de ces conversations en son nom. Les aspects concrets de la transition – bien plus nombreux qu'on pourrait le croire – se sont aussi multipliés. Le nom de l'employé figure dans un nombre effarant d'endroits, du compte de courriel aux dossiers des assureurs. Il faut avoir eu à changer de prénom pour s'en rendre compte.

Sans oublier la question des toilettes. Vu l'aménagement des bureaux de Deloitte à Toronto, on ne trouve des toilettes neutres qu'aux 6 premiers étages de l'immeuble, qui compte 44 étages. Michael travaille au 14^e. Au premier jour de sa transition, bousculé, entre deux réunions, il a hésité, puis opté pour les toilettes des hommes, où il n'avait jamais mis les pieds. Les deux cabines étaient occupées. Il est retourné en réunion, avant de revenir quelques minutes plus tard. Heureusement, une cabine s'était libérée. Par contre, en sortant des toilettes, il a croisé le collègue qu'il considère comme le plus conservateur de son étage. « C'est le syndrome de l'imposteur... mardi, j'allais aux toilettes des femmes, mercredi, à celles des hommes. Comment allait réagir mon entourage? » Mais son collègue a fait preuve d'une grande courtoisie – c'est-à-dire qu'il a fait comme si de rien n'était.

Michael s'était demandé si les autres allaient s'imaginer que la transition serait synonyme de complications pour lui, et croire qu'il allait manquer de concentration. Mais de son point de vue, c'était tout le contraire! Ce qui le dérangeait, c'était plutôt de vivre dans un corps de femme. Dites-vous que le cerveau est un ordinateur, qui affecte environ 20 % de sa capacité aux fonctions de base (s'alimenter, dormir, s'habiller) et 80 % au reste, explique Michael. Dans son corps de femme, avant la transition, il consacrait à peu près la moitié de ces 80 % de capacité à imaginer les réactions des autres, à se soucier de son apparence, à évaluer son propre ressenti. Préoccupé par son questionnement identitaire, il ne pensait qu'à révéler sa vérité. Des réflexions qui le mobilisaient, lui qui aurait préféré se plonger à fond dans ses dossiers pour résoudre des problèmes concrets. Dorénavant, surtout depuis que le brouhaha qu'a soulevé sa transition s'est apaisé, il peut focaliser tous ses efforts sur son travail. « J'ai l'esprit tranquille. » ♦

Il faut avoir à changer de prénom pour réaliser à quel point il figure partout.

courage et nous soulignons son leadership. » Le mois suivant, Michael avait reçu environ un millier de courriels et de messages d'éloges et de félicitations. Sa publication LinkedIn a accumulé quelque 400 000 vues, et certaines communications provenaient de Dubaï, d'Irlande et d'Amérique du Sud.

L'avis transmis par le directeur régional des services d'audit invitait les lecteurs à faire preuve de respect et à poser leurs éventuelles questions directement à Michael. D'où des résultats positifs, accompagnés toutefois de répercussions inattendues. Michael a bien accueilli les demandes de renseignement de ses collègues, tous enthousiastes, et a noué un dialogue fructueux avec

RETOUR VERS LE FUTUR

Une année de guerres commerciales, de catastrophes météo
et de tensions politiques. Quoi d'autre à l'horizon?

PAR JOHN LORINC

L'an dernier, pour Voir demain, un forum sur l'avenir de la profession comptable, CPA Canada a réuni des penseurs et des chefs d'entreprise. Dans une série de tables rondes en personne, une quarantaine de CPA et d'autres intéressés (des secteurs de la finance, de la technologie, de l'administration publique et du milieu universitaire) ont réfléchi à ce que sera la profession en 2030 et au-delà.

Ce faisant, ils ont dû répondre à une question plus large : à quoi ressemblera le monde, dans 10, 20 ans? Fruit de la réflexion collective : un ensemble de scénarios – visions disparates, mais toutes plausibles, de l'avenir. Soit la communauté mondiale se serrera les coudes; soit elle se fragmentera. Certains scénarios montrent les changements technologiques comme une force positive; d'autres, comme une menace. « Bien entendu, nul ne peut prédire l'avenir », nuance Tashia Batstone, vice-présidente principale, Relations externes et expansion des activités, à CPA Canada. Il est bien probable qu'on verra émerger des éléments de tous les scénarios, pense Mme Batstone, plutôt que d'un seul. « Ce n'est pas ce que nous pensons, ou espérons, que l'avenir sera; ce sont simplement des cas de figure possibles. La valeur réelle de ces scénarios réside dans le fait qu'ils encouragent les CPA à penser autrement, à réfléchir aux défis et aux occasions éventuels. »

Dans l'exercice de réflexion Voir demain, plus de 1 000 intervenants, CPA ou non, ont imaginé ce que

l'avenir leur réservait, ce qui a mené à l'élaboration de quatre scénarios. Si les gouvernements adoptent une réglementation environnementale stricte, comment les CPA aideront-ils les entreprises à s'y conformer? Si les géants de la techno mènent le jeu, les CPA devraient-ils se faire « gardiens des mégadonnées »? L'objectif? Que la profession demeure pertinente, quel que soit l'avenir. « Je suis impressionné par la façon réfléchie avec laquelle cette profession se penche sur son avenir en prévision des perturbations technologiques qui la toucheront », a déclaré Rohinton Medhora, président du Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale, un laboratoire d'idées de Waterloo (Ontario). « Un exemple à suivre pour les autres ordres professionnels. »

Ci-après, nous portons un nouveau regard sur les quatre scénarios, en compagnie de « futurologues », en ayant à l'esprit les vicissitudes des derniers mois (feuilletons politiques, guerres commerciales, atteintes à la sécurité des données et craintes de récession). Quel que soit le scénario qui nous attend, les CPA façonneront leur avenir au mieux, croit John Helliwell, économiste et professeur émérite à l'Université de la Colombie-Britannique. « Bien sûr, il faudra de la résilience, de la souplesse, et aussi faire en sorte que les normes comptables et un comportement irréprochable concourent à rehausser la confiance et la collaboration », précise-t-il. Selon lui, les CPA devront être des conseillers à la fois vifs et sympathiques, qui inspirent et instaurent la confiance.

LES FUTUROLOGUES



JON LUKOMNIK
associé directeur,
Sinclair Capital



ROHINTON MEDHORA
président, Centre pour
l'innovation dans la
gouvernance internationale



PHILIP HUNTER
conseiller principal,
Leadership et gestion des
talents, Verity International

« Nul ne peut prédire l'avenir, mais des scénarios encouragent à penser autrement. »

TASHIA BATSTONE v.-p. principale,
Relations externes et expansion
des activités, CPA Canada



Ottawa s'active contre les menaces d'ingérence étrangère à l'approche des élections Janvier, Radio-Canada

Le Canada propose un cadre réglementaire pour les échanges cryptographiques Mars, CoinDesk

Trudeau interpelle les opposants à l'accord Canada-UE Juillet, Le Devoir

Le système bancaire ouvert, un défi pour les institutions Août, Conseiller.ca



LENTEMENT MAIS SÛREMENT

Le scénario

L'avenir à court et à moyen terme sera caractérisé par une stabilité relative, un consensus social et la confiance envers une diversité d'institutions (des organismes locaux jusqu'aux organisations mondiales). Tant les leaders que les citoyens devront s'entendre sur des solutions globales pour relever des défis comme le dérèglement climatique, la sécurité des données et l'incidence imprévue des technologies émergentes. Cet avenir sera marqué par une croissance lente, une innovation timide et un sentiment de frustration chez les entrepreneurs, ce qui pourrait favoriser l'économie clandestine. Les institutions mondiales tenteront d'imposer des solutions d'atténuation des effets des changements climatiques, mais les progrès seront lents, car les pays n'atteindront pas leurs cibles de réduction.

Le verdict

Ce scénario porte bien son nom : les choses évoluent lentement mais sûrement. Les actions sont prudentes face à un avenir plein d'incertitudes. Dans la dernière année, bon nombre de pays ont adopté une telle approche, n'hésitant pas à réglementer l'univers des cryptomonnaies ni à mettre à l'amende des géants de la techno. « C'est ce que le Canada va continuer d'essayer de faire, soutient M. Hunter. Mais j'ignore si le reste du monde suivra. Nous ne sommes qu'au début de cette virée en montagnes russes vers un monde tout à fait différent. » M. Lukomnik avertit : « Même si le Canada espère ce scénario, il serait sage de se préparer à un avenir où les choses évolueront plus vite et de façon plus marquée. Lentement mais sûrement, c'est probablement ce que souhaite la majorité, mais la réalité peut être tout autre. Ironiquement, c'est l'avenir sur lequel la plupart se fondent pour faire des plans. »

Le Canada salue le rapport du GIEC, Greenpeace dit : « Au travail! »

Octobre 2018, Radio-Canada

Opération Libero, la politique en mode guérilla pour « contrer les forces populistes »

Mars, Le Temps

Apple et Amazon deviennent les principaux utilisateurs de l'énergie solaire aux États-Unis

Août, InvestorPlace

Plus de 9 mille milliards de dollars d'investissements dans l'éolien et le solaire d'ici 2050

Juin, Transitions & Énergies

Le verdict

Les catastrophes qui agissent comme éléments catalyseurs, dans le scénario Le phénix renaît de ses cendres, ne sont pas bienvenues. Cela dit, la plupart des futurologues pensent qu'au vu des tendances économiques et de l'accélération des changements climatiques, ces catastrophes sont peut-être inévitables. « Il est fort probable que des situations critiques auront pour effet de refaçonner la planète, dans les cinq à sept prochaines années », affirme M. Hunter. « Et on est souvent obligés d'opérer des changements par suite d'une crise », ajoute M. Medhora. Là où les experts divergent, c'est sur la façon dont le monde pourrait réagir à ces désastres. M. Hunter : « Je ne pense pas que la réaction à court ou à moyen terme sera "Il nous faut travailler tous main dans la main". » M. Lukomnik est plus optimiste : il voit dans ce scénario le prolongement de nouvelles réalités comme le Règlement général sur la protection des données, en Europe. « Les gens accueillent bien les nouveaux comportements, mais nourrissent des inquiétudes sur la confidentialité, tout en souhaitant disposer de fonctions multiples dans le creux de leurs mains. »

PHOTO ISTOCK

2 LE PHÉNIX RENAÎT DE SES CENDRES

Le scénario

Une série de catastrophes mondiales – phénomènes météo extrêmes, pandémies meurtrières, débâcle financière – oblige les États à collaborer en vue d'assurer leur avenir. Conscients que personne n'est épargné, les gens d'affaires, dirigeants politiques et leaders de mouvements sociaux font la promotion d'un vaste programme d'action qui va au-delà de la croissance économique, en visant plutôt le renforcement de la société civile. Les grands buts (objectifs de développement durable des Nations Unies, revenu de base, atténuation des effets des changements climatiques et accessibilité à l'éducation) sous-tendent la prise de décisions, et les leaders exploitent la technologie à ces fins. Même si la plupart des gens se rallient à ces idées communes, certains déplorent que le marché libre et les libertés individuelles soient mis à mal.

3 GÉANTS DE LA TECHNO



Le scénario

Face à une conjoncture économique instable, à des guerres commerciales et à un sentiment anti-immigration, les grandes puissances politiques poursuivent des orientations très différentes, et marquent ainsi la fin de l'internationalisme. Dans ce contexte, l'hégémonie des géants de la techno comme Apple, Google et Facebook s'accroît; ceux-ci bafouent une réglementation frileuse et instaurent des technologies radicalement transformatives, à portée croissante. Ces entreprises renforcent leur influence dans des domaines tels que la santé, le transport et les médias, par la maîtrise des données et le déploiement rapide de l'intelligence artificielle. Une réglementation laxiste fait en sorte que des emplois vulnérables sont détrônés par l'IA; le marché du travail est caractérisé par la précarité et les contrats à court terme. Les progrès technologiques s'accompagnent de percées améliorant la qualité de vie, mais donnent lieu à de grandes inégalités et à une forte instabilité.

Les géants techs ressemblent de plus en plus à des gouvernements
Octobre 2018, Techworld

La Silicon Valley met-elle en place un système de crédit social à la chinoise?
Août, Aube Digitale

Économie collaborative : 46 % des travailleurs de la génération Z sont pigistes
Août, TechRepublic

Le verdict

Le scénario Géants de la techno va de pair avec le précédent (Le phénix renaît de ses cendres), dont il est l'opposé. Et les futurologues avancent que des éléments de chacun vont s'avérer. « On aurait tort de croire que l'un des deux sera dominant, soutient M. Lukomnik. Il y aura des forces conflictuelles entre ces deux grandes tendances. » L'escalade des tensions est perceptible dans les appels à morceler les grands de la techno, comme ceux lancés par Elizabeth Warren, la candidate démocrate. M. Medhora croit qu'il est contre-productif d'établir un rapport antagonique entre les États et les géants de la techno. Les deux ont un rôle à jouer, d'après lui. « Quel que soit le scénario privilégié, ce qui compte, ce sont les interactions entre technologie et société. »



Le Canada est-il en panne?

Septembre, The Walrus

La mondialisation n'est plus : nous devons inventer un nouvel ordre mondial
Juin, The Economist

« Le Brexit empêche la Grande-Bretagne de prendre des mesures de lutte contre la crise climatique », clame un expert
Septembre, The Guardian

4 À MA MANIÈRE

Le scénario

À court terme, le monde se fragmente et se replie sur lui-même, résultat de la montée du populisme et de l'effondrement des accords commerciaux, des systèmes réglementaires et des institutions financières à l'échelle mondiale. La méfiance envahit la sphère politique et les relations internationales; les citoyens se cantonnent dans leur communauté par prudence. Même si le dérèglement climatique ne fait plus de doute, l'ambiance n'est pas à la coopération, pourtant souhaitable pour atténuer la crise. Au vu d'une économie atone, les Canadiens repoussent leur départ à la retraite, ce qui provoque un taux de chômage record chez les jeunes, qui se sentent écartés du marché de l'emploi et peu enclins à poursuivre des études postsecondaires. Universités et collèges réagissent en proposant des stages et des cours pratiques qui font l'affaire des industries artisanales, en expansion. Dans un contexte de croissance anémique, les pays en développement passent sans transition à des solutions novatrices pour remplacer leurs méthodes ou leurs infrastructures, notamment en santé et en éducation.

Le verdict

M. Hunter est d'avis que le scénario À ma manière est celui auquel on assiste actuellement – de façon évidente si l'on pense au Brexit, au renforcement des restrictions à l'immigration et aux administrations isolationnistes, mais aussi à l'instigation de « gens ordinaires ». « Au Canada et aux États-Unis, les gens déménagent moins souvent. Même l'évolution du marché du travail n'a pas entraîné de déplacements majeurs. Cela dénote, à mon sens, un moins grand désir de se déraciner ou de faire preuve d'audace. C'est là un signe possible d'une société repliée sur elle-même. » Selon les futurologues, une vision du monde étroite fait en sorte que les problèmes qui exigent une collaboration mondiale (changements climatiques et tensions géopolitiques) perdurent ou s'aggravent, entraînant ainsi les calamités qui alimentent le scénario n° 2. « Certaines sociétés ont beau vouloir faire bande à part, il n'en demeure pas moins que les pays ont besoin les uns des autres. » ♦



Pour en savoir plus sur le projet Voir demain, allez à www.cpacanada.ca/fr/voir-demain-initiative

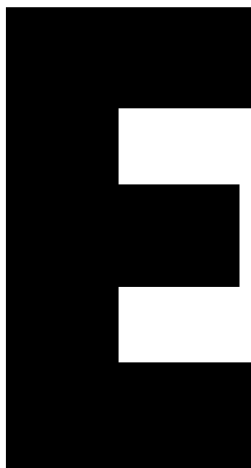
APRÈS

#MOI AUSSI

PAR ADRIENNE TANNER

La dénonciation du harcèlement sexuel au travail a trouvé un écho sur toute la planète. Dans diverses organisations, pour les dirigeants, un nouveau mode de penser voit le jour.





En 2002, à la suite d'une rupture, Melissa Doyle avait désespérément besoin de travailler. Malgré son hésitation à choisir un milieu à prédominance masculine, elle a tout de même accepté un poste de superviseuse à l'usine de produits chimiques de Zochem à Brampton, en Ontario. Elle avait 11 ans d'expérience comme gestionnaire, mais rien ne l'avait préparée au harcèlement sexuel constant que lui a fait subir le directeur de la maintenance, Bill Rogers. Il ne cessait de fixer ses seins, faisait semblant de les prendre en photo, et se permettait des remarques à connotation sexuelle. Mme Doyle a enduré ce calvaire pendant neuf ans. « J'avais l'impression d'être en prison. Je ne savais pas quoi faire. Un retour aux études était exclu. J'étais seule au monde. »

La situation a atteint son paroxysme en 2011. Mme Doyle avait déjà signalé le problème à son employeur un an auparavant, au moment où un sondage indépendant sur la violence et le harcèlement au travail avait été mené. Mais rien n'avait changé. Le jour où elle est sortie en pleurs d'une réunion avec M. Rogers et l'ingénieur en chef de Zochem, à bout, elle a dénoncé le harcèlement de nouveau à la directrice générale adjointe. Quelques jours plus tard, Mme Doyle était renvoyée.

Elle a alors intenté une poursuite pour congédiement injustifié, mais le mal était fait. Au tribunal, elle a dit se sentir trahie, maltraitée, attristée, bouleversée. Elle faisait des cauchemars et prenait des médicaments, souffrant d'anxiété, de tremblements, de migraines, de douleurs thoraciques et de dépression. Après son congédiement, un diagnostic de trouble dépressif majeur s'est ajouté. À l'issue de l'affaire, qui a duré sept ans, Zochem a dû lui verser des dommages-intérêts pour avoir failli à ses devoirs : l'employeur était tenu de fournir un milieu de travail sécuritaire et de traiter toute plainte comme il se doit. La plaignante a obtenu 10 mois de salaire, 25 000 \$ pour harcèlement sexuel, 60 000 \$ en dommages-intérêts moraux et, en appel, 40 000 \$ de plus pour honoraires d'avocat.

Fière d'avoir défendu ses droits, Mme Doyle est loin de crier victoire. « Moi, j'ai reçu l'équivalent de deux ans de salaire, mais lui, il a gardé son emploi. » (M. Rogers a fini par quitter Zochem.) En droit du travail, cette affaire sert d'exemple d'erreurs flagrantes et d'échec retentissant aux RH, à l'ère #MoiAussi.

Les accusations d'agression et de harcèlement portées en 2017 contre le producteur de films Harvey Weinstein marquent un tournant dans l'approche de l'inconduite au travail. Un milieu inclusif et exempt de toute menace est

désormais considéré comme essentiel à la renommée des employeurs, si bien que certains n'hésitent pas à dévoiler le nombre de harceleurs qu'ils ont mis à la porte. C'est ainsi qu'à la fin de 2018, au Royaume-Uni, Deloitte a annoncé avoir congédié une vingtaine d'associés au cours des quatre années précédentes. Cette révélation a poussé les trois autres grands cabinets à faire des déclarations semblables : certains associés, coupables de harcèlement ou d'intimidation, avaient été forcés de partir.

Au Canada, l'animateur vedette Jian Ghomeshi de la CBC et le directeur artistique du Soulpepper Theatre à Toronto, Albert Schultz, accusés de harcèlement, ont été renvoyés. Paul Bliss, journaliste de CTV, a lui aussi été congédié : une enquête a révélé que de jeunes femmes avaient eu à subir ses gestes déplacés au travail, et ce, pendant une dizaine d'années. Dans le monde des affaires, toutefois, la plupart des plaintes de harcèlement sont réglées à l'amiable, et les parties, tenues à la confidentialité. Le public n'en entend jamais parler, sauf si l'affaire est portée devant la justice et aboutit au tribunal des droits de la personne, par exemple. « Encore et encore, on a vu certains leaders disparaître du monde des affaires, sans que l'on sache pourquoi », explique Karen Cook, consultante en gestion de crise à Vancouver.

Virage profond à souligner, le mouvement #MoiAussi a libéré la parole des femmes. Et, selon Ken Fredeen, directeur des affaires juridiques chez Deloitte Canada, il a transformé les valeurs organisationnelles. « Avant, on se disait que c'était dans la nature des hommes d'avoir des gestes déplacés, mais aujourd'hui, les écarts de conduite sont dénoncés. C'est une bonne chose », fait valoir M. Fredeen.

Hélas, les sondages montrent que le harcèlement au travail reste répandu. Selon une enquête réalisée par Navigator en février 2018 auprès de 2 000 Canadiens, 34 % des femmes et 12 % des hommes auraient subi une forme de harcèlement sexuel. De ce nombre, deux sur cinq indiquent que l'auteur des gestes « exerçait une influence directe sur leur carrière ». Seulement 59 % des répondants croient que leur organisation a une politique de tolérance zéro; moins de la moitié disent pouvoir s'adresser à un intermédiaire de confiance, au besoin; et 49 %, sans plus, estiment être suffisamment informés de la marche à suivre en cas de problème. Selon une étude élargie publiée par Statistique Canada dans le cadre de l'Enquête sociale générale de 2016, 19 % des femmes et 13 % des hommes auraient subi une forme de harcèlement au travail au cours des 12 mois précédents : surtout des paroles offensantes, mais aussi des humiliations et des menaces. Et 4 % des femmes auraient été victimes de harcèlement sexuel.



Selon un sondage canadien, 34 % des femmes et 12 % des hommes auraient déjà été victimes de harcèlement sexuel au travail.

D'après M. Fredeen, les femmes touchées par un handicap et les femmes LGBTQ sont particulièrement vulnérables.

Pourtant, la plupart des chefs d'entreprise semblent faire comme si de rien n'était. Un sondage trimestriel commandé par KPMG et réalisé en 2017 par The Gandalf Group auprès de 153 cadres supérieurs (dont 95 % étaient des hommes) a révélé que 94 % des répondants à qui l'on demandait si le harcèlement sexuel posait problème dans leur organisation disaient que non. Près de la moitié d'entre eux convenaient que le harcèlement sexuel était rarement signalé, mais le problème leur paraissait tout de même moins grave que par le passé. Plus de 50 % étaient persuadés que leur organisation s'appuyait sur des politiques et une culture appropriées. Toutefois, 67 sénateurs et députés de l'État de New York ont signé une lettre envoyée récemment au chef de la direction d'EY, Carmine Di Sibio, pour dénoncer l'arbitrage obligatoire imposé par le cabinet à Karen Ward, associée qui avait déposé une plainte pour harcèlement et discrimination. Le cabinet est resté sur ses positions.

Cette disparité entre le vécu des employés et l'attitude des dirigeants indique qu'il reste encore du chemin à faire, au-delà de #MoiAussi. Les entreprises qui ne sont pas à la hauteur risquent d'être épinglées sur les sites comme Glassdoor, où les employés présentent des témoignages anonymes. Les médias

sociaux ont mis en évidence tous les types de harcèlement, avance Chris McKinnon, ancien directeur à la Commission ontarienne des droits de la personne et au ministère du Travail de l'Ontario, à présent enquêteur indépendant au groupe HR Proactive. Il souligne que les victimes sont moins isolées. « Les jeunes ont une autre mentalité et cherchent un milieu de travail où priment la diversité, le respect et l'accompagnement. » M. Fredeen partage cet avis. « Pour attirer et garder les meilleurs, il faut parier sur l'inclusivité. »

La première chose à faire pour éradiquer le harcèlement sexuel? Définir le terme, pour que chacun, à tous les niveaux, s'entende sur sa signification. Certaines transgressions (comme les attouchements) se passent de commentaire; mais les comportements répréhensibles prennent parfois des formes subtiles, sujettes à interprétation, d'où l'importance de la formation en milieu de travail pour donner l'heure juste à tous. Sandra Corelli, consultante et coach en leadership à Toronto, se reporte à l'échelle de Kathleen Reardon, auteure connue et professeure émérite à la Marshall School of Business de l'Université de Californie du Sud. Dans sa nomenclature progressive, les conduites et paroles sont vues comme « anodines » (observations sur la coiffure ou la tenue), puis « déplacées » (remarques malséantes sur les différences entre les

sexes, comportement condescendant), puis « intolérables » : c'est là qu'on range l'inconduite sexuelle flagrante (coercition, abus, agression). Mme Corelli y voit un outil utile, qui apporte aux intéressés de tous les niveaux un vocabulaire partagé, afin de classer les différents types de manquements.

Quand il anime des séances de sensibilisation dans un milieu où le harcèlement sexuel et l'intimidation exercent des ravages, M. McKinnon aborde le problème de front. « Je dresse un verdict sévère et je souligne combien les temps ont changé. » Parfois plus insaisissables que le harcèlement sexuel, les paroles et conduites intimidantes rabaisent, isolent, humilient. « Certains patrons que j'ai connus étaient de cette école », déplore-t-il.

À une époque où les organisations s'efforcent de montrer qu'elles prennent au sérieux toute plainte, d'aucuns craignent que des innocents ne fassent l'objet de fausses accusations. Associée chez Hogg, Shain & Scheck, Ninette Bishay, CPA, n'avait que 18 ans quand un des employés de l'entreprise où elle occupait un emploi d'été a fait circuler un courriel vulgaire à son sujet. Quelqu'un lui a transmis le tout, et la jeune femme a ainsi vécu un moment #MoiAussi avant l'heure. Elle a tout de suite porté plainte, et le coupable a été congédié dès le lendemain. Avec le recul, Mme Bishay, qui donne à l'occasion des conseils à ses clients sur l'importance des procédures de

montre que les entreprises sont tenues de redoubler de vigilance, et de trouver l'équilibre. Elles doivent, d'une part, prendre au sérieux les plaintes, et, d'autre part, veiller à la justice et à l'équité. C'est pourquoi Gillian Shearer, avocate et enquêtrice en milieu de travail à Toronto, se méfie des conclusions hâtives. Après certaines de ses enquêtes, lancées à l'ère du #MoiAussi, les présumés coupables ont été innocentés. Au sujet d'une affaire rendue publique, où l'accusé a été disculpé, Me Shearer précise : « J'ignore s'il réussira à sauver son mariage et sa carrière. »

Cela dit, la plupart des accusations portées dans le sillage du mouvement #MoiAussi se confirment. Les entreprises qui examinent les plaintes sans délai, en toute impartialité, se prémunissent contre les risques d'atteinte à la réputation, si jamais l'affaire s'ébruitait. Bien des organisations font désormais appel à des enquêteurs externes au lieu de confier la tâche au personnel des RH, pour veiller à l'objectivité. Me Shearer ajoute qu'en Ontario, l'enquête de harcèlement ne pourra être prise en charge par un subordonné de l'accusé. Quand elle intervient, Me Shearer rencontre d'abord le plaignant, puis l'accusé, ainsi que les témoins, de manière à déterminer l'ampleur et la validité des accusations. Dans une optique pragmatique, selon la gravité de la situation, certaines organisations, loin de mettre à pied immédiatement

Les entreprises doivent prendre les plaintes au sérieux, et veiller à la justice et à l'équité.

lutte contre le harcèlement et l'intimidation, se dit satisfaite de la réaction de ses patrons; mais elle nuance, faisant valoir que l'auteur des gestes offensants aurait aujourd'hui le droit de présenter sa défense avant que la cause ne soit jugée.

« Ne vous méprenez pas : j'ai été harcelée, déclare Mme Bishay. Il reste que tout accusé a droit à une enquête juste et rigoureuse. » En octobre, lors d'un séminaire, elle a raconté sa propre histoire, puis l'a mise en contraste avec les constats du juricomptable Dave Oswald, invité à enquêter sur une affaire au dénouement inattendu. Dans cette histoire, une plaignante a dénoncé l'un de ses collègues, qui lui aurait envoyé une série de courriels indécents, voire obscènes. « Elle a remis au directeur des RH les 50 courriels imprimés, en affirmant qu'elle n'en pouvait plus », explique M. Oswald, propriétaire de Forensic Restitution à Toronto. Le collègue en question a nié catégoriquement avoir écrit ces messages; et, sur son ordinateur, on ne trouvait semble-t-il aucune trace incriminante. Il a été suspendu avec salaire, et l'entreprise a engagé M. Oswald pour analyser la piste électronique. La plaignante déclarait avoir tout effacé, mais M. Oswald a réussi à récupérer quelques courriels : « En fait, les messages grossiers avaient été envoyés à partir de l'ordinateur de la dame en question. »

La découverte de M. Oswald, quoique exceptionnelle,

le harceleur présumé, l'autorisent à travailler à la maison ou dans un autre de leurs bureaux pendant l'enquête.

Lorsque les accusations de harcèlement sexuel ou moral sont rendues publiques, certains employeurs se tournent vers des spécialistes en gestion de crise comme Karen Cook, de Vancouver. Elle leur recommande de dresser un plan de communications au préalable, avant tout événement fâcheux qui fera grand bruit, et de nommer un porte-parole qui saura répondre aux journalistes. « Éviter les dérapages, c'est d'abord et avant tout savoir communiquer. » Les organisations de moindre envergure, qui manquent de moyens, comme certains OSBL que conseille Mme Bishay, sont désavantagées. Cependant, même les plus petites d'entre elles ont intérêt à se doter de politiques et de procédures de lutte contre le harcèlement, à faire valider par un juriste.

D'après M. Fredeen, le mouvement #MoiAussi a élargi le dialogue sur la conduite appropriée au travail; et le nombre de plaintes pour harcèlement sexuel et pour intimidation risque d'augmenter. Le virage a donné une voix aux victimes, et les organisations sont appelées à attaquer le mal à la racine, par la sensibilisation et, au besoin, par des congédiements. « C'est un progrès, conclut M. Fredeen. Poursuivons sur cette lancée. » ♦



CPA Canada

Voir demain

RÉIMAGINER LA PROFESSION.

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

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

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

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

DES GRADINS QUI

Brad Pennefather, vice-président,
Abonnements, ventes et veille stratégique,
des Canucks de Vancouver

COMPTENT



Les mégadonnées aident
les équipes à gagner
leurs matchs -
et à marquer
des points auprès
des partisans.

PAR MICHAEL McCULLOUGH

PHOTOS
GRANT HARDER

Pour les Canucks, c'est la dernière rencontre de la saison à Vancouver. Aucun suspense quant aux séries éliminatoires, mais l'aréna Rogers est comble : les passionnés sont là pour voir l'Américain Quinn Hughes (jeune espoir et frère du n° 1 au repêchage en 2019, Jack Hughes), à son troisième match dans la LNH. Il y a aussi Elias Pettersson, qui recevra peu après le trophée Calder (recrue de l'année). Pourtant, d'emblée, Brad Pennefather, CPA, observe autre chose que la rondelle.

En effet, être aux premières lignes n'est qu'une facette secondaire du travail de ce diplômé en gestion et commerce international de l'Université de Victoria. M. Pennefather, vice-président, Abonnements, ventes et veille stratégique, des Canucks, dirige l'équipe d'analytique des consommateurs, six spécialistes qui se consacrent aux médias numériques, à l'expérience client et à la marque. Leur tâche? Façonner l'expérience des fans (appelés les « membres »), qu'ils soient dans une loge luxueuse ou en train de vérifier le score de la veille sur leur téléphone.


Pour le moment, l'analytique, descriptive, brosse le portrait des fans (âge, sexe, lieu de résidence), classés selon leur enthousiasme (à combien de parties assistent-ils par saison?). Les données en disent long sur les préférences du public – joueurs adulés, déroulement du match, mets et boissons, musique diffusée. À mesure que les outils s'affineront, intelligence artificielle oblige, on en arrivera aux prédictions (quant aux réactions de la clientèle devant les nouveautés) et même aux orientations à suivre afin d'élaborer stratégies et tactiques.

En attendant, M. Pennefather arpente les lieux, observe ce qui se passe aux tourniquets, répond aux questions et accueille les spectateurs. Barbe poivre et sel, en veston, affable, il converse avec les uns et les autres, malgré le chahut environnant. On dirait l'un de ces nombreux fans qui viennent aux matchs en famille, et justement, il est accompagné ce soir-là de sa fille adolescente. Faut-il passer la vadrouille? Servir une file de partisans affamés? Il n'hésitera jamais à mettre la main à la pâte.

« L'analyse de données tient à la fois de l'art et de la science, affirme le CPA. On combine chiffres et sens de l'observation. Les données nous orientent sur des réalités. Les constats et les interactions avec les membres nous montrent le pourquoi. »

Assembler les données voulues se fait sans difficulté, puisque la billetterie mobile repose sur des comptes en ligne accessibles par téléphone. « On sait qui vient ici, ce qui facilite la sécurité et la prévention de la fraude. » S'ajoutent aux informations de base des renseignements issus de sondages et d'autres ressources de veille stratégique. L'équipe de l'analytique suit de près le partisan, qui gare sa voiture ou descend du SkyTrain, trouve son siège, regarde le match, s'offre quelque chose à boire et à manger, puis revient chez lui. L'équipe, à l'affût des points défectueux, s'applique à les résoudre. Ces dernières années, après analyse des données, on a pu rectifier le tir : le service à la clientèle a été amélioré, le menu a gagné en qualité et en variété, et les spectateurs en redemandent.

L'équipe de l'analytique a été créée durant une période sombre : les Canucks n'ont pas « fait les séries » depuis 2015. Mais si le club se hisse au sommet et que les billets s'envolent, il pourra compter sur ces spécialistes pour donner entière satisfaction aux inconditionnels, quel que soit le score final.



**APRÈS AVOIR PASSÉ AU
CRIBLE LE JEU DES JOUEURS,
LES ANALYSTES DE DONNÉES
SE CONCENTRENT DORÉNAVANT
SUR LES OCCUPANTS
DES GRADINS.**

Le sport professionnel s'est d'emblée tourné vers l'analytique et les mégadonnées. Pensons à *Moneyball*, succès de Michael Lewis (2003) porté à l'écran en 2011 (Brad Pitt y tenait le rôle principal). Au départ, les mégadonnées s'appliquaient au jeu comme tel. La formation mise en place par les Canucks en 2011 (lauréats du trophée des Présidents), formation qui a mené l'équipe au septième match de la finale de la Coupe Stanley, avait été montée grâce au flair des dépisteurs et de la direction – un flair enrichi par une évaluation approfondie de nouvelles statistiques, comme le nombre de tentatives de tirs et le pourcentage de mises au jeu en zone offensive.

Depuis peu, dans leurs efforts de collecte et d'analyse de données, après avoir passé au crible le jeu des joueurs, les équipes se préoccupent de l'action dans les gradins. Vu l'omniprésence des téléphones intelligents et des médias sociaux, on prend en direct le pouls des partisans. À la conférence MIT Sloan Sports Analytics de 2013, Rich Campbell, professeur de marketing à l'Université d'État de Sonoma, a mis en lumière l'émergence de ce « second petit écran » : l'enthousiasme des spectateurs se manifeste par leur présence devant la télé et par les interactions en direct sur leur téléphone ou tablette.



Brad Pennefather, alors que les Canucks entrent sur la glace

De nos jours, les partisans, surtout les jeunes, veulent absolument communiquer sur le vif – et transmettre des photos de l'action sur Instagram ou Snapchat – et non se contenter de regarder le match. De quoi faire d'une pierre deux coups pour les équipes, amenées à étendre la portée de leur marque au réseau social de la foule et, par la même occasion, à recueillir en temps réel les réactions des fans. Une évolution de la relation, fait observer M. Campbell, à l'image d'une transformation de l'univers de la consommation, où le client, outre l'opération comme telle, se préoccupe aussi de l'axe relationnel et collaboratif.

Comme bon nombre d'entreprises en phase avec les consommateurs, les Canucks assurent le suivi de l'indice de recommandation client (IRC), baromètre de la satisfaction du public. L'IRC monte? Tant mieux! Les adeptes de la marque veillent à son rayonnement, en personne et dans les médias sociaux. Les billets seront vite vendus, et les gradins, bien remplis. À l'inverse, si l'IRC chute, c'est que la marque périclité.

M. Pennefather précise que les Canucks se sont penchés sur l'analytique appliquée aux partisans il y a quatre ans. Au Marketing, on recueillait déjà les commentaires publiés dans

les médias sociaux et ailleurs sur le Web; s'y ajoutaient des données tirées de sondages. Aujourd'hui, les données pointues servent à personnaliser l'argumentaire auprès des fidèles. Vous acclamez Pettersson? Votre fil d'actualités vous en dira plus long sur le jeune Suédois; même chose si Bo Horvat est votre joueur préféré. Canucks Sports and Entertainment rassemble également des données au moyen de concours et de jeux-questionnaires, de concert avec ses partenaires Budweiser, Ticketmaster, la Banque TD et Rogers.

Avec l'aide du cabinet-conseil Insights West, les Canucks rangent leurs partisans dans six segments, selon l'attitude et le comportement : les fervents de longue date, les fans finis de sports (qui suivent les Raptors d'aussi près que les Canucks), les adeptes récents ou sporadiques, et ainsi de suite. M. Pennefather explique : « On se demande si l'enthousiasme monte ou baisse, dans chaque groupe. Tous nos gestes visent à rehausser l'engagement envers la marque. »

Discipline nouvelle, l'analytique de la consommation fait appel à des spécialistes de divers milieux, du marketing aux TI. Ainsi, M. Pennefather, qui a fait tout un parcours dans la vente, la commercialisation et la gestion de l'exploitation, a



Brad Pennefather répond à des questions du public.

travaillé pour la B.C. Automobile Association, Anheuser-Busch InBev et Coca-Cola. Ses antécédents en comptabilité ont élargi son éventail de compétences. « La formation de CPA aide à comprendre le rapport entre ces données analytiques et les affaires de l'entreprise. Mon expérience en comptabilité me permet d'établir des liens entre le comportement des membres et le marketing, qui se traduisent en profits ou en pertes. Tous ces facteurs influent sur le résultat net. »

L'aréna Rogers offre une connexion Wi-Fi gratuite et fiable; il suffit d'indiquer son adresse courriel. Évidemment. Les spectateurs publient des égoportraits – pour le club, c'est un bon vecteur de publicité – et sont invités à participer à des sondages ou à des jeux. Il y a quelque temps, l'équipe a lancé une appli interactive, enrichie de contenus mais aussi d'un volet ludique. Saurez-vous deviner quelle mascotte gagnera la course sur la glace? M. Pennefather ajoute : « À terme, ce sera comme l'appli Starbucks qui sert à commander un café et un muffin, et qui assure le suivi de tous les achats. »

Dans l'aréna de 19 000 places, entre 400 et 500 spectateurs, avec qui l'équipe interagit en temps réel, font office de groupe à interroger. À cette fin, le club collabore avec Rival Technologies, une jeune pousse dirigée par Andrew Reid (fils du sondeur Angus Reid, il a fondé Vision Critical Communications), qui met à profit l'intelligence artificielle pour réaliser des études de marché. Le système sonde les fans, consultés sur la trame sonore diffusée ce jour-là ou les offres spéciales au menu.

C'est donc une mine de renseignements à exploiter. Mais quel traitement réserve-t-on à ces informations? Les Canucks ont fait équipe avec la firme SAP et, d'après M. Pennefather, prennent toutes les précautions voulues pour protéger les données ainsi que respecter les lois sur le droit à la vie privée. Aucune donnée n'est vendue à des tiers, et l'information personnelle est recueillie selon le principe de la participation volontaire. « Deux de nos valeurs sont la confiance et l'intégrité; nous sommes sensibles aux enjeux de sécurité et de confidentialité. »

M. Pennefather a-t-il réussi à glaner des informations utiles auprès des partisans? Il reste discret, mais explique tout de même qu'en 2018, les Canucks ont acquis les Warriors de Vancouver, une équipe de la National Lacrosse League, qu'ils ont installée à l'aréna Rogers. « C'était tout nouveau, on était loin du hockey. » Au premier match de septembre, l'indice de recommandation client (IRC) n'était pas à la hauteur; les analystes se sont donc employés à redresser la situation. Pourquoi ne pas offrir des rabais sur la bière et la nourriture? Sur leurs conseils, on a aussi repensé les communications dans l'aréna : annonces, bandes vidéo et programmes sur papier, sur le modèle des Roughnecks de Calgary, autre équipe de crosse, qui remportait, elle, la faveur du public. « Certaines choses marchaient bien à Calgary, mais pas forcément ici », concède M. Pennefather. L'annonceur prenait un ton espiègle pour décrire l'équipe en visite, mais ses plaisanteries, qui auraient pu convenir à des initiés, tombaient à plat, la crosse n'étant pas un sport aussi connu à Vancouver qu'à Calgary. Changement de ton, donc. Au match suivant de janvier, l'IRC avait presque doublé.

La masse de données que les analystes réussissent à collecter ne va aller qu'en augmentant. « Le volume de mégadonnées bondit, mais on tâtonne, il faut épurer pour les mettre à profit », constate M. Pennefather. L'analyse, qui sert à puiser l'information utile et à écarter le reste, gagnera en importance. En fonction des observations de la dernière saison, comme angle stratégique, on pense aux soirées thématiques. Par exemple, pour le Nouvel An chinois en février, on a revu le menu pour attirer les familles sino-canadiennes. Succès.

Cette prise de contact avec les néo-Canadiens n'est pas passée inaperçue. « L'équipe garde une solide base de fidèles parce qu'elle a su mobiliser les Britanno-Colombiens de tous les horizons », a récemment écrit Mario Canseco, président de Research Co., dans un billet de blogue. « C'est essentiel. Du côté du basketball, les Grizzlies n'ont pas réussi à séduire ce groupe de partisans potentiels, en croissance. Résultat, les Grizzlies ne jouent plus à Vancouver mais à Memphis. »

Retour au match des Canucks. Leurs inconditionnels sont ravis : l'équipe est revenue de loin, en troisième période, pour vaincre 4 à 2 les Sharks de San Jose, sur le chemin des séries éliminatoires. Même s'il n'a pas marqué, le jeune Hughes a fait belle figure, y allant de feintes brillantes et de percées haletantes. M. Pennefather, sa fille à ses côtés, se joint à la foule qui gagne les sorties, la joie au cœur. Il entend le gardien de sécurité claironner : « Bonsoir, tout le monde! Merci d'être venus! Merci de votre appui! » Un message que M. Pennefather applaudit. ♦



C'est la chute des feuilles – mais aussi,
pour nos membres, la chute des prix!

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

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



**PETITES
ENTREPRISES**

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



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



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



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



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



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



Abonnez-vous à un forfait Infini^{MC} de Rogers et **obtenez 10 % de rabais** ainsi qu'un crédit de 300 \$.

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

Une entreprise se bâtit sur le capital social et humain.



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

EN SAVOIR PLUS : www.cpacanada.ca/ACDCapitalSocialHumain



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

LE GROS LUXE?

LA PUCE À L'OREILLE

Pour déverrouiller une porte et faire démarrer sa voiture, il suffit d'un geste de la main. **PAR MATTHEW HAGUE**

Amal Graafstra n'a jamais ses clés sur lui. Il s'est fait greffer entre deux doigts une micropuce qui, automatiquement, déverrouille la porte de sa demeure de Seattle, et lui donne aussi un accès direct à certains sites Web choisis. Il n'a qu'à s'approcher de la serrure ou de son portable : la puce d'identification par radiofréquence (RFID) fait le reste, sur le principe de la carte de crédit sans contact.

Ce genre d'implant corporel futuriste existe depuis au moins 15 ans, et M. Graafstra s'en est doté dès 2005. Mais cette innovation restait l'apanage des mordus de technologie. Les choses ont changé : selon Ars Technica, site Web techno grand public, entre 50 000 et 100 000 personnes porteraient désormais une micropuce.

M. Graafstra espère élargir le marché. Dès 2013, son entreprise, VivoKey Technologies, a commencé à vendre en ligne des micropuces. De la taille de deux grains de riz, elles coûtent entre 49 \$ US et 129 \$ US. Un médecin ou un spécialiste du perçage peut les implanter sous la peau, entre le pouce et l'index. Depuis 2014, M. Graafstra a vu ses ventes bondir de plus de 700 % : « Après quelques années, parti de rien, je suis passé à des milliers d'implants vendus dans le monde. »

Mais la plupart des consommateurs hésitent devant les risques d'ordre éthique ou médical (défectuosité), et s'inquiètent de leur sécurité (surveillance ou piratage). Pourtant, les implants VivoKey, qui échappent au suivi par GPS, sont protégés par chiffrement contre les malicieux.

Nikolas Badminton, conseiller à Toronto, oriente les cadres sur les innovations technologiques. Il s'est lui aussi fait greffer une puce VivoKey dans la main : « L'implantation d'une micropuce deviendra un jour aussi banale qu'un tatouage. » Il convient que le public accueillera volontiers les applications médicales (comme les capteurs glycémiques pour diabétiques), mais hésitera devant les implants moins essentiels. Neuralink, entreprise en démarrage d'Elon Musk (qui a lancé Tesla), entend créer des implants pour permettre aux tétraplégiques d'actionner par ondes cérébrales leur téléphone et leur ordinateur.

100 000 PERSONNES DANS LE MONDE PORTERAIENT DÉJÀ UNE MICROPUCE.

En Suède, où la société Biohax, concurrente de VivoKey, a déjà vendu plus de 4 000 implants, le transporteur ferroviaire national a même installé des lecteurs à radiofréquence pour lire les billets électroniques stockés sur les puces sous-cutanées. Est-ce la voie de l'avenir? « Lunettes, montres, casques d'écoute : autant d'exemples de nouvelles technologies qui s'adaptent au corps, résume M. Badminton. On va un peu plus loin avec les micropuces. » ♦

Les premiers implants de VivoKey coûtent 49 \$ US et ont la taille de deux grains de riz.



INVENTAIRE

L'ESSAYER, C'EST L'ADOPTER

Les marques misent sur le commerce expérientiel. Et cette formule rapporte.

PAR COURTNEY SHEA

Au premier coup d'œil, l'immense magasin phare que vient d'inaugurer Lululemon à Chicago ressemble à tous les autres. Pantalons de yoga en tout genre et hauts à capuche déclinés en coloris multiples s'y succèdent à perte de vue. À l'étage, par contre, le lieu réserve quelques surprises : un restaurant paisible, le premier de la chaîne (on jurerait le salon de Gwyneth Paltrow), un studio de méditation invitant, avec de confortables fauteuils dans lesquels se blottir, et même deux belles salles d'exercice, l'une pour le yoga et l'autre pour l'entraînement intensif. Vous avez oublié votre tenue? Qu'à cela ne tiennet! Empruntez-en une. Vous la rendrez après la séance. Avouons que l'idée de retourner au préposé un vêtement encore moite de sueur peut étonner. Pourtant, de grandes chaînes ont opté pour cette formule et vous proposent de mettre à l'essai leurs produits. Leur but : déclencher le geste d'achat, en magasin comme en ligne, et fidéliser la clientèle.

Selon Brightpearl, cabinet-conseil spécialisé, un quart des détaillants envisage de choisir la stratégie « l'essayer, c'est l'adopter ». Certains pionniers ont déjà pris le départ. Dans son point de vente du Yorkdale Mall à Toronto, Dyson vous propose d'éparpiller des Cheerios par terre, puis de passer l'aspirateur. (Ou bien de prendre rendez-vous pour tester le sèche-cheveux Supersonic, à 499,99 \$. Avouons qu'à ce prix-là, un essai s'impose.) L'hiver dernier, Canada Goose a transformé ses cabines d'essayage (Montréal, New York, Beijing) en chambres froides au



La chambre froide du magasin Canada Goose à Montréal

paysage hivernal. À -33 °C, les clients y mettaient à l'épreuve « le manteau le plus chaud de la planète ». Et Mountain Equipment Co-op a installé dans son nouvel établissement phare au centre-ville de Toronto un mur d'escalade : alpinistes chevronnés et grimpeurs novices s'en donnent à cœur joie.

Investir dans des magasins traditionnels, voilà semble-t-il une stratégie à contre-courant des tendances. Devant le triomphe d'Amazon et le raz-de-marée du commerce électronique, de savants experts avaient prédit la mort des boutiques d'antan. Ils ont vu juste, mais il faut nuancer. Certes, l'an dernier, les États-Unis ont enregistré un nombre record de fermetures de magasins. The Gap, Victoria's Secret, Payless et Tesla en savent quelque chose. « On nous annonçait la disparition des points de vente au détail », déclare Craig Patterson, rédacteur en chef de *Retail Insider*. « Mais certains tiennent le coup, ils se réinventent. »

Le commerce expérientiel – toucher, voir, porter – insuffle un nouvel élan surprenant aux établissements qui ont pignon sur rue. Adeptes de la gratification immédiate, les Y font leurs

achats en ligne sur un téléphone, mais avec l'arrivée de la génération Z (entre 7 et 22 ans, le quart de la population mondiale), c'est le retour du balancier. « Les plus jeunes aiment se rapprocher de leurs marques de prédilection, être présents, participer », explique M. Patterson. Et tant mieux si ces instants de vie sont captés puis diffusés sur Instagram, comme l'a constaté Canada Goose, dont les chambres froides sont devenues le temps d'une saison la destination incontournable pour séances photo : vite, un égoportrait! « Dans les grandes surfaces, on entrait, on achetait, on sortait au plus vite », résume Ryan Dostie, CPA, chef du groupe Commerce de détail et services chez Welch, cabinet présent à Ottawa. « Au-delà des opérations en ligne, du virtuel, les jeunes d'aujourd'hui sont en quête d'un vécu concret. »

Intégrée au plan d'expansion de Lululemon, l'ouverture du magasin de Chicago s'inscrit dans une stratégie de marketing relationnel interactif; l'entreprise table sur le commerce électronique pour inviter les clients à se présenter sur place, et, dans la

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?

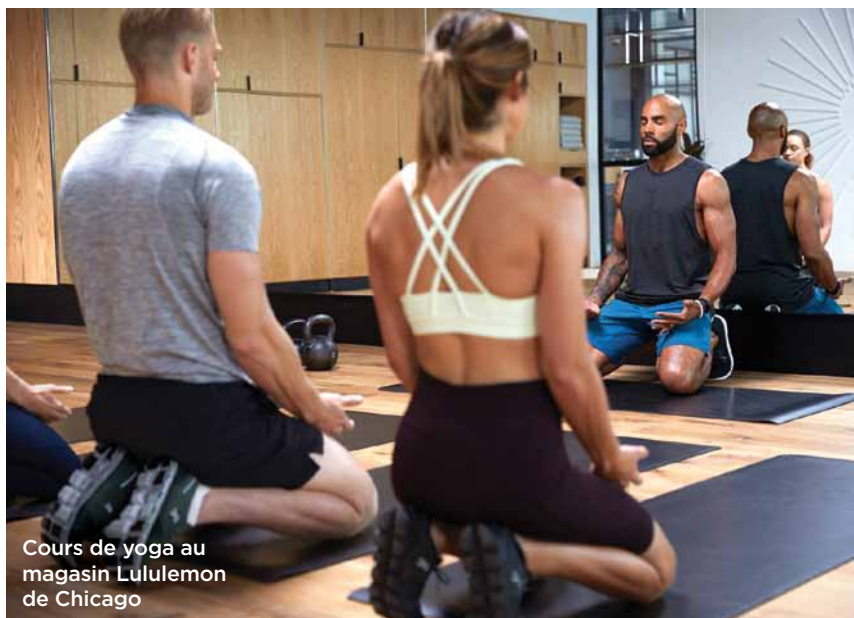
Obtenez un rabais de 50 %

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.



Cours de yoga au magasin Lululemon de Chicago



Test d'aspiration gratuit dans les boutiques Dyson

logique du vice-versa, à fureter en ligne. Lululemon se donne pour but de mobiliser la clientèle, entre autres pour faire doubler la fréquentation de son site d'ici 2023. « On joue sur les deux tableaux, on allie site Web et présence en magasin, explique M. Patterson. Lululemon est ravie de vous vendre une tenue de yoga, mais elle veut surtout dialoguer avec ses clients assidus et en séduire de nouveaux. »

La stratégie se fonde sur de solides assises. Selon un rapport de 2018 de l'International Council of Shopping Centres, l'ouverture d'un magasin traditionnel se traduit par une forte hausse de la fréquentation du site Web (+ 27 %). Du côté des marques numériques, l'ouverture d'un premier point de vente apporte une hausse encore plus forte (+ 37 %).

Présent sous forme numérique depuis 2015, le fabricant de matelas

DE NOMBREUX POINTS DE VENTE AU DÉTAIL SONT DÉJÀ MORTS. SEULS SURVIVENT CEUX QUI SE RÉINVENTENT.

canadien Endy a ouvert une boutique éphémère à Toronto il y a quelques mois. Dans ce lieu aux allures de chalet en bois rond, les clients sont invités à faire la sieste. Rien de plus logique, si l'on se fie aux statistiques du NPD Group : 55 % des consommateurs se rendent dans un magasin pour pouvoir toucher et essayer les produits. La proportion est de 65 % chez les jeunes de la génération Z.

C'est pourquoi les commerces en ligne emboîtent le pas. La marque canadienne Frank and Oak expédie au client, sur abonnement, un colis personnalisé avec un assortiment de vêtements (moyennant des frais de stylisme de 25 \$). L'abonné ne garde (et ne paie) que ses articles préférés. Pour sa part, le détaillant de lunettes Warby Parker expédie plusieurs montures à ses clients pour les aider à faire un choix. « Malgré les frais

d'expédition, de nombreuses entreprises estiment que la stratégie est utile », ajoute M. Patterson.

En magasin, le consommateur qui a mis à l'essai un produit puis décidé de le prendre n'est guère enclin à le retourner. « On n'a pas tendance à rendre les chaussures qu'on a portées sur un terrain de basketball dans un magasin Nike, souligne M. Dostie. D'où d'importantes économies pour les détaillants. » Dans la même veine, d'après une étude réalisée en 2018 par CPA Canada sur les habitudes d'achat à l'approche des fêtes, les répondants préoyaient dépenser 46 % de leur budget cadeau dans de véritables magasins.

Professeure en marketing et en sciences comportementales à la Sauder School of Business de l'Université de Colombie-Britannique, Kate White explique que la mise à l'essai du produit a des dimensions psychologiques. C'est l'effet de dotation : s'il a manié les objets, qu'il a le sentiment de les posséder, le consommateur les valorisera. « L'idée est de mettre le produit entre les mains des clients, qu'ils en fassent l'essai chez eux ou en magasin », précise celle que Lululemon a consultée pour son projet à Chicago. Traduction : le pantalon porté pendant les enchaînements de postures de yoga (salutation au soleil, chien tête en bas) vous appartient déjà, en quelque sorte. L'essayer, c'est l'adopter. ♦

Horizon lointain



WARBY PARKER Y VOIT CLAIR

Depuis sa fondation en 2010, le lunetier Warby Parker fait preuve de générosité. Pour chaque paire de lunettes vendue, l'entreprise en remet une à une personne démunie (2,5 milliards d'êtres humains se priveraient de verres faute de moyens). Grâce à ses partenaires dans 50 pays, elle offre des lunettes à des élèves et montre à des entrepreneurs comment effectuer un examen de la vue, pour proposer des lunettes à prix modique dans leur collectivité.

Accueillez vos prochains

● clients

titulaires de carte
influenceurs
invités
acheteurs
abonnés



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

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



Demandez une consultation avec un expert Marketing Intelligeste.

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



Marketing Intelligeste
La science de l'activation

POSTES CANADA
CANADA POST

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

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

LIVRABLE

BOUCHÉES DOUBLES

Lutte acharnée pour dominer le marché du prêt-à-cuisiner : dans le créneau des boîtes-repas, qui avalera les autres?

PAR MATTHEW HAGUE

Les clients de HelloFresh raffolent de ses escalopes de poulet à la milanaise. Chaque semaine, aux quatre coins du monde, la pionnière des boîtes-repas (née à Berlin) envoie à plus d'un million d'abonnés la recette de leur choix et tous les ingrédients nécessaires, dans une boîte en carton. Il reste à apprêter le tout. C'est le genre de mets qu'on aimerait préparer un mardi soir : escalopes panées, pommes de terre dorées, salade de roquette. Le repas revient à 12 \$ par portion et se prépare en 35 minutes. En plus, ces escalopes sont un tiers moins caloriques qu'un Beyond Burger avec frites d'A&W par exemple. Mais c'est impossible. Il y a les enfants à déposer ici, à récupérer là, le boulot... et la chapeure, qui a le temps d'en trouver?

Les spécialistes de boîtes-repas comme HelloFresh pullulent. D'après Baum + Whitman, cabinet-conseil en agroalimentaire, plus de 150 concurrents se disputent une part du marché mondial du prêt-à-cuisiner, qui devrait s'élever à plus de 8 G\$ US d'ici 2025, soit une croissance annuelle composée de 17,5 %, selon Hexa Research. C'est plus de deux fois celle enregistrée par le secteur de l'épicerie.

Malgré ces projections, la situation est instable. Selon Packaged Facts, cabinet-conseil américain, la progression devrait passer sous la barre des 10 % dès 2023, car les services de substitution prolifèrent; pensons à la livraison à domicile par les supermarchés, ou par Amazon et Uber Eats. Brittain Ladd, analyste en commerce électronique, l'avait prévu dans *Forbes* en 2018 : « D'ici 2025, plus de la moitié des noms du prêt-à-cuisiner auront disparu. » Un seul raflera tout.

Jusqu'en 2017, Blue Apron semblait être l'élue. L'américaine, lancée à Long

Island City en 2012 et évaluée à 1 G\$, avait réussi haut la main son entrée en Bourse. Sa clientèle s'élargissait de 20 % par an. Pourtant, le cours a dégringolé, de 140 \$ US à 7,45 \$ US, et sa valeur a chuté de plus de 50 % : comme nombre de ses homologues, elle enregistrait de lourdes pertes.

Outre une concurrence sauvage, de telles entreprises luttent aussi bien contre les magasins d'alimentation, qui proposent les mêmes ingrédients mais bien moins chers, que contre les restaurants. Comment font-elles pour s'en sortir? Réponse de Sylvain Charlebois, directeur du laboratoire de recherche analytique agroalimentaire à l'Université Dalhousie : « Elles brûlent des millions en campagnes marketing, et rivalisent de portions gratuites et de réductions mirobolantes. Une situation qui s'observe d'ordinaire sur un marché saturé, à maturité, comme pour le duel entre Coca-Cola et Pepsi. Mais le créneau, en plein développement, fait ses premiers pas. Les consommateurs ont l'embarras du choix, sans contrainte de fidélité, donc les entreprises ne reculent devant rien pour les attirer. »

Adam Ben-Aron, qui dirige Prepd, entreprise torontoise de troussees-repas qui affronte ses concurrentes au quotidien, l'avoue : « On ne sait trop sur quel pied danser. En moyenne, la clientèle goûtera à au moins trois propositions différentes; on est loin de la captivité imposée par Facebook.

Si le consommateur a adoré, il restera; sinon, il ira voir ailleurs. »

Au Canada, quelques audacieuses défient les géantes. Ainsi, M. Ben-Aron se concentre sur la métropole ontarienne et fait la part belle aux ingrédients de proximité, des dumplings du quartier chinois aux viandes des fermes du nord de la ville. Les portions, vendues 10 \$, suffisent à faire rouler l'entreprise, dit-il. La montréalaise Cook It, qui vient de s'installer en Ontario, est l'une des rares à proposer des formules à six portions (et non de deux à quatre) pour cibler les familles.

M. Charlebois pencherait plutôt pour une entente avec une chaîne d'épicerie qui a pignon sur rue, afin d'assurer l'avenir. « Faute de quoi, on peut craindre une hécatombe. » Les meilleures alliances stratégiques abaissent les coûts d'expédition et de distribution du prêt-à-cuisiner, et élargissent la gamme de services qu'offrent les supermarchés. Le partenariat conclu en 2018 avec Walmart par Gobble, à San Francisco, paraît prometteur. Gobble réalisait un chiffre d'affaires de 50 M\$ US, mais n'avait jamais vu l'ombre d'un bénéfice. Elle a choisi de proposer ses boîtes-repas sur la plateforme électronique de Walmart, pour tirer parti de l'envergure du géant. Un pari réussi. Les ventes ont bondi de 70 %, et les coûts ont baissé. Walmart a sauté sur l'occasion de miser sur la nouveauté, dans l'espoir de



PHOTOS GETTY

concurrer Amazon, qui exploite le même filon avec Whole Foods.

Ces partenariats porteront-ils leurs fruits? Des tentatives similaires ont déjà échoué. Blue Apron a risqué une association avec Costco pour vendre ses prêts-à-cuisiner en magasin, la clientèle faisant ainsi l'économie des frais de livraison. Néanmoins, l'entente est tombée à l'eau après six mois, quand Costco a préféré proposer les ingrédients eux-mêmes, tout simplement, et a abandonné l'idée de faire payer au client un supplément pour la commodité des assemblages d'ingrédients assortis à des recettes, le tout dans une jolie boîte. « Le prix des coffrets-repas reste exorbitant pour la plupart des consommateurs, poursuit M. Charlebois. Et l'emballage superflu en rebute certains. »

HelloFresh s'est associée à Giant Food et à Stop & Shop pour avoir accès à près de 600 épicerie aux États-Unis. C'est l'un des volets d'une stratégie qui semble réussir à éliminer la concurrence. La qualité et le prix sont les deux fers de lance : l'expédition est gratuite, un atout par rapport à Blue Apron. Aux États-Unis, HelloFresh se taille la part du lion d'un marché de quelque 5 G\$ US, soit 36 %. Au Canada, la berlinoise devrait remporter 60 % d'un marché évalué à 200 M\$ US d'ici la fin de 2019, surtout parce qu'elle a englouti son principal rival canadien, Chef's Plate (elle aurait déboursé entre 50 et 100 M\$ pour l'acquérir). La montréalaise Goodfood Market, deuxième en importance, occupe 30 % du marché, forte d'au moins 90 000 clients.

Chef's Plate et HelloFresh sont indépendantes. Les recettes de la première, simplifiées, nécessitent des ingrédients à prix raisonnable; HelloFresh, elle, vise le haut de gamme. « Une offre double élargit notre présence au Canada, côté recettes, saveurs et tarifs », explique Jonathan Motha-Pollock, porte-parole d'HelloFresh. Alors, tactique gagnante? Peut-être. Pour la première fois en sept ans, soit depuis sa création, HelloFresh a affiché un bénéfice, au deuxième trimestre de 2019. Un rêve inaccessible pour bon nombre de ses 150 concurrentes, d'ores et déjà loin derrière. ♦

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 l'Université York, l'Université Queen's, l'Université d'Ottawa et l'Université Laval



Vous songez à vendre votre cabinet comptable?

Vous voulez faire l'acquisition d'un cabinet comptable?

**CABINETS À VENDRE
DÈS MAINTENANT**

Région de Québec :
facturation 200 000 \$

Région de Gatineau :
facturation 475 000 \$

Nous pouvons vous aider !

CONTACTEZ-NOUS

Randi Vetvik MBA, CPA, CMA
514 402-2295 | 1 833 984-9222
rvetvik@poegroupadvisors.com

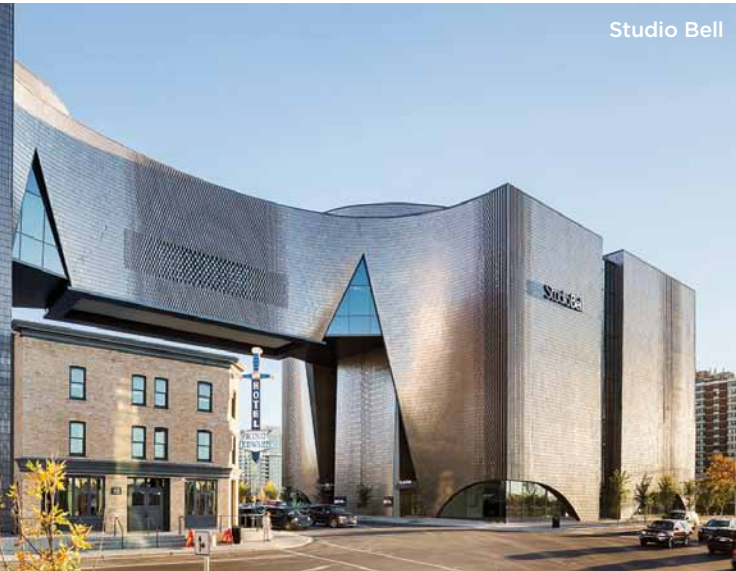
poegroupadvisors.ca

**POE GROUPE
CONSEIL**
GROUP ADVISORS

VOYAGE

CAP SUR CALGARY

Amateur de football venu pour la Coupe Grey? Attiré par notre Colloque pour le secteur pétrogazier? (Inscrivez-vous à cpacanada.ca.) Découvrez Calgary. **PAR CHRIS JOHNS**



Studio Bell

TRAVAILLER AU CALME

La nouvelle **bibliothèque centrale de Calgary** couvre 240 000 pi² et a coûté 245 M\$. Non loin du centre TELUS où se tient le Colloque pour le secteur pétrogazier, cette merveille d'architecture allie fenêtres immenses et boiseries incurvées. C'est un endroit magnifique où abondent les œuvres d'art. On y trouve des espaces publics et fermés, dont 30 salles de réunion ultramodernes.

SE DÉTENDRE

Les quatre centres **Leela Eco Spa** de la métropole se targuent d'être écoresponsables. L'entreprise, certifiée LEED Or, n'utilise ni papier ni bouteilles de plastique. Pour la prestation des services (massage en couple, soins du visage, des mains ou des pieds, ostéopathie, acupuncture), le bio est à l'honneur.

DÉGUSTER UN BON CAFÉ

Recherchez des échoppes comme **Monogram**, brûlerie qui a pignon sur rue depuis



Leela Eco Spa

20 ans (trois succursales); **Analog**, six cafés équipés de machines Slayer qui donnent un espresso digne de ce nom; ou encore **Caffe Beano** (bientôt 30 ans), reconnue pour ses gâteries maison (essayez le Cowboy Cookie) et ses boissons caféinées décadentes (lait frappé choco-espresso).

VIVRE EN MUSIQUE

Le vaste complexe **Studio Bell**, scène mythique du blues, abrite aussi le **National Music Centre**, audacieux bâtiment à la façade incurvée. À la fois



Monogram

lieu de spectacles, musée interactif et studio, cet espace célèbre la musique. Venez entendre le théramine, étrange instrument électronique aux sonorités plaintives, et jeter un coup d'œil à un bus qui a servi de studio aux Rolling Stones.

INVITER UN CLIENT

Assurément au **River Café**, une bonne table qui va souffler ses 25 bougies (rare longévité pour un restaurant). On y met l'accent sur des ingrédients locaux et saisonniers, avec le souci de satisfaire les fins palais. Le chef Matthias Fong signe un tartare de bison aux amélanches marinées, du saumon sauvage fumé sur craquelins aux graines de colza, et une quiche aux morilles et aux épinards - le tout dans le décor enchanteur du Princess Island Park.

S'EN DONNER À CŒUR JOIE

En attendant le match du Stampede Park regorgera de festivités sur le thème du football. Pendant le TITAN Street Festival, venez glisser sur le grand toboggan Jiffy Lube! Comment ne pas s'émerveiller aussi dans l'ATCO Stratosphere, immense dôme gonflable offrant toute une expérience cinématique (écran sept fois plus grand qu'un écran IMAX). Petit-déjeuner de crêpes, concerts, feux d'artifice, galas et même un rodéo feront la joie de tous.

Trois quartiers à découvrir

Quand les citoyens veulent souligner de grands événements, ils se réunissent dans la 17^e Avenue. Son surnom (**The Red Mile**) s'explique par les célébrations tenues là en 2004, quand les Flames ont remporté la Coupe Stanley. En prévision de la Coupe Grey, les boîtes de nuit, bars, restaurants et boutiques de cette artère animée sont fin prêts.



↑ La remise en valeur du **East Village** se poursuit. D'un quartier industriel fantôme, on est passé à une zone revitalisée, où les usines d'hier abritent des restaurants courus (faites un tour au Charbar) jouxtant des structures modernes d'acier et de verre, comme le nouvel hôtel Alt.

Au sud du centre-ville, c'est le quartier **Beltline**, un concentré de commerces branchés. Pensez mobilier tendance (Maria Toms), cafés pour connaisseurs (Société Coffee Lounge), bars à cocktails (Proof) et restaurants (Model Milk et Native Tongues Taqueria).

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*.



NE PROFITEZ PAS *de la vie* SANS ELLE^{MD}



La Carte Or avec primes
American Express



La Carte en Or
pour PME avec primes
American Express

En savoir plus : cpacanada.ca/AmexOffre

* Des modalités s'appliquent.

Formation en ligne grâce à EDC et au Forum for International Trade Training

ANALYSE DES COÛTS ET TARIFICATION

Cours en ligne | De 5 à 8 heures

ANALYSE ET GESTION DES RISQUES

Cours en ligne | De 5 à 8 heures

PLANIFIER SON ENTRÉE SUR LE MARCHÉ MONDIAL

Cours en ligne | De 5 à 8 heures

MISE EN ŒUVRE DE STRATÉGIES D'ENTRÉE SUR UN MARCHÉ

Cours en ligne | De 5 à 8 heures

FINANCEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL

Cours en ligne | De 15 à 20 heures

S'inscrire maintenant :
cpacanada.ca/FITTEDC



ANNONCES CLASSÉES

Perspectives professionnelles

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

Avis sur les publicités et petites annonces

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

APPELEZ AUJOURD'HUI...

Vendez d'ici la fin de l'année!



PRODUIRE DES RÉSULTATS - UN CABINET À LA FOIS

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

LOI DU 1% POUR LA FORMATION

L'ÉQUITÉ SALARIALE VÉRIFICATIONS EN COURS

LIW

CONSULTANTS

Depuis 1986

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



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

VOULEZ-VOUS DÉMARRER VOTRE PROPRE CABINET?

Padgett vous offre une alternative rassurante aux défis que représente le démarrage de votre entreprise

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

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

Conseils en investissement pour les Américains vivant au Canada au sujet des comptes de retraite individuels des États-Unis (IRA) et les Canadiens qui déménagent aux États-Unis pour y travailler.

Caleb Ng, CFA, MBA, est inscrit au Canada et aux États-Unis. Il propose des solutions transfrontalières aux Américains et aux Canadiens titulaires de comptes de retraite. Par l'intermédiaire de Raymond James (USA) Ltd, Caleb est en mesure de conseiller ses clients sur des questions transfrontalières, telles que les règles relatives aux sociétés d'investissement étrangères passives (« Passive Foreign Investment Company - PFIC »), les comptes IRA et la gestion des régimes 401K.



Caleb Ng, CFA, MBA

Conseiller en placement,
Arise Capital Management of Raymond James Ltd.

Analyste en placement,
Raymond James (USA) Ltd.
23160 -96 Ave, Suite 201A, Fort Langley BC V1M 2S2
Tél. : 778 388 9740 | www.raymondjames.ca/arisecapitalmanagement/

RAYMOND JAMES®

RAYMOND JAMES (USA) LTD.

Raymond James (USA) Ltd., membre de FINRA/SIPC. Les conseillers financiers de Raymond James (USA) Ltd. ne sont autorisés à faire des affaires qu'avec les résidents des provinces et/ou des États dans lesquels ils sont inscrits. Les épargnants à l'extérieur des États-Unis sont assujettis à la réglementation en matière de valeurs mobilières et d'impôts qui s'applique à eux dans les territoires applicables, et celle-ci n'est pas abordée dans le présent site. www.rjlu.com

LE VENT DANS LES VOILES

Simon DuBois, 32 ans, CPA et marin, a passé 11 mois à faire le tour du monde en voilier. PAR MATHIEU DE LAJARTRE

La voile est une passion familiale. Quand j'étais enfant, à Sherbrooke, **mes parents m'ont acheté mon premier dériveur pour naviguer sur le lac Memphrémagog.** À 19 ans, je me suis offert mon premier quillard de 26 pieds.

En 2017 et 2018, j'ai participé à la Clipper Round the World Yacht Race. Parties de Liverpool, les 12 équipes se sont affrontées en 8 manches sur 11 mois. En tout, ce sont près de 700 marins amateurs qui se sont relayés. **Je suis l'un des rares - un sur dix - qui ont fait le tour du monde.** Près de 75 000 km! Notre équipe est arrivée deuxième.

À la troisième étape, l'un des bateaux a fait naufrage, et un marin d'une autre équipe est passé par-dessus bord. Il s'est noyé. À la sixième étape, les vents dépassaient les 200 km/h. **Mon épouse et mes parents étaient morts d'inquiétude.**

J'ai appris tant de choses, entouré de marins des quatre coins du monde : finances, RH, partenariats, marketing, communication, performance, gestion de crise.

C'était tout un investissement : près de 150 000 \$. J'ai demandé un prêt à ma banque, et sans mon titre de CPA et les postes qu'il m'avait permis de décrocher, jamais elle n'aurait dit oui.

On a vécu des choses inoubliables à bord de notre bateau de course, le *Visit Seattle*. À bout de force, certains faisaient des cauchemars. **En pleine nuit, une de mes coéquipières a crié : « Un homme à la mer! »** J'ai couru sur le pont en caleçon avant de me rendre compte de mon erreur.

C'est une de mes cousines, CPA, qui m'a donné envie de choisir la comptabilité. Elle m'a convaincu que **c'était la meilleure formation en affaires.** Les compétences - gestion de la performance ou prise de décision - s'appliquent partout, je m'en suis rendu compte pendant la course.

J'ai osé réaliser un rêve. Si on y croit et qu'on fait des choix, parfois des sacrifices, on peut tous y arriver - quitte à conserver sa vieille auto et son appartement, comme j'ai dû le faire!

Besoin d'un coup de main pour *gérer* votre régime de retraite?

La gestion d'un régime de retraite à prestations déterminées n'est pas une tâche facile. Les promoteurs de régime font face à une foule de problèmes et de défis en constante évolution qui peuvent mettre à rude épreuve les ressources internes.

Et s'il y avait une meilleure solution? Soit la gestion complète du régime avec un seul fournisseur.

Voici le Programme de partenariat de Manuvie – Régimes PD

- Placements
- Administration
- Souplesse
- Efficacité

À un seul endroit



Pour en savoir plus

https://dbpartners.manulife.com/ocio_home-fr.html

Les produits et services de Solutions Retraite collectives de Manuvie sont offerts par La Compagnie d'Assurance-Vie Manufacturers. Les services-conseils en matière de placement sont offerts par Gestion de placements Manuvie limitée. Manuvie, Manuvie & M stylisé, et le M stylisé sont des marques de commerce de La Compagnie d'Assurance-Vie Manufacturers et sont utilisées par elle, ainsi que par ses sociétés affiliées sous licence.



**Si vous n'êtes pas satisfait à 100 %
de notre logiciel d'impôt et de nos
services, nous vous rembourserons
votre achat**

et 100 \$ de plus.

**Alors, pourquoi n'avons-nous pas
l'air inquiets?**



TaxCycle.com/fr-ca | 1-833-277-4055

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

Parce que nous avons triché... nous savons déjà que vous serez heureux.

Nous avons effectué une étude indépendante* cette année, qui a révélé que la majorité des utilisateurs et des non-utilisateurs de TaxCycle pensent que c'est le meilleur logiciel d'impôt professionnel au Canada. Ce qui rend cette offre de remboursement, en plus du 100 \$, encore plus alléchante. Certaines conditions s'appliquent.†

Alors, allez-y, téléchargez votre version d'essai à TaxCycle.com/Essayer, puis inscrivez-vous à une séance d'orientation gratuite d'une heure et mettez-nous à l'épreuve. Vous n'avez rien à perdre.

TaxCycle

**L'évolution du
logiciel d'impôt.**