

PIVOT



CPA
CANADA

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

MARS/AVRIL 2020

Un mal invisible



Des millions de personnes souffrent en silence de problèmes de santé mentale. Un CPA brise le tabou.



FONDS ÉTHIQUES :
UN VIRAGE DURABLE?

SANS NOM ET
POURTANT CÉLÈBRE

LE CANADA DOIT
SE RECYCLER

Achat ou vente d'entreprise ?

On est avec vous.

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

Découvrez nos ressources et solutions, visitez [bdc.ca/transfertentreprise_cpa](https://www.bdc.ca/transfertentreprise_cpa)



bdc 
financement.
conseil.
savoir-faire.



ARTICLES DE FOND

22 | Relever la tête

Je faisais une dépression. J'ai même voulu démissionner. Onze ans plus tard, je suis devenu le premier responsable, Promotion de la santé mentale, chez KPMG Canada. **PAR DENIS TROTTIER**

26 | Une détresse si humaine

Les problèmes de santé mentale frappent sans discernement. Becky Wilson, conseillère chez PwC, l'a constaté. **PAR MICAH TOUB**

28 | Article de magazine. Peut contenir des phrases.

Une marque est devenue une icône de la grande distribution au pays. Sa particularité? Son nom : *sans nom*. **PAR SHAWN MICALLEF**

34 | Femme d'influence

Jodi Kovitz, PDG de Move the Dial, veut aider les femmes à occuper la place qui leur revient dans l'industrie techno. **PAR LAUREN MCKEON**

40 | Un but en or

Avec des pratiques minières durables, l'Arctique canadien pourrait-il enfin libérer son potentiel économique? C'est en tout cas ce que pense Sean Boyd. **PAR PETER SHAWN TAYLOR**

4 | Mot de la présidente et chef de la direction

EN PRIMEUR

6 | Falafels et philanthropie.

8 | Réduire, réutiliser et recycler : le Canada forcé de se pencher sur la question.

12 | Une vodka qui se boit comme du petit-lait... de vache.

14 | Postes Canada oblitère son avenir.

16 | Disney veut une part toujours plus grosse du gâteau.

18 | Les incitatifs fiscaux de l'ARC sont-ils bien conçus?

19 | Une place (de stationnement) si chèrement acquise.

20 | Fonds éthiques : de la parole aux actes.

21 | Des fraudes toujours étonnantes.

EN PRIME

47 | Un cabinet d'architectes de Winnipeg passe au décroissement.

50 | La science-fiction comme source d'innovation.

52 | Des vêtements chauds et vraiment écolos.

53 | Les centres commerciaux plantent de nouveaux décors.

54 | Livres, balados, séries télé : les choix de *Pivot*.

58 | Audits et arias.



EN UNE

Denis Trottier, premier responsable, Promotion de la santé mentale, KPMG Canada
PHOTO ALEXI HOBBS

UNE TOUTE NOUVELLE RÉALITÉ

Les CPA se feront les porte-étendards d'un meilleur capitalisme. **PAR JOY THOMAS**



Regroupement de 181 chefs de la direction à la barre de géantes américaines, des banques aux lignes aériennes en passant par les Quatre Grands, la Business Roundtable a refondu en août dernier sa déclaration sur la raison d'être des sociétés. Hier, seuls comptaient les intérêts des actionnaires; que les profits montent, et que le cours des actions suive! Mais l'heure du changement de cap a sonné.

Voilà que l'engagement fondamental va au-delà des seuls actionnaires pour interpeller clients, employés, fournisseurs... tout le monde, en fait. L'entreprise, appelée à jouer un rôle essentiel dans la société, gardera en tête les besoins de toutes les parties prenantes, de préciser Alex Gorsky, président de la Business Roundtable

et dirigeant de Johnson & Johnson. L'essor social et économique repose sur une croissance inclusive, à long terme. Faute de prendre le virage, les grands employeurs seront remis en question, avancent les signataires de la déclaration.

Cette volte-face marque un changement de paradigme : du capitalisme *par et pour les actionnaires*, on passe à un capitalisme *par et pour les parties prenantes*. L'entreprise favorisera les retombées sociétales positives à long terme, et non les profits à court terme. Au Canada, où les conseils d'administration défendent les intérêts de l'organisation, la marche sera peut-être moins haute que pour certains colosses américains, mais il y a encore fort à faire. Pour tenir parole, les élites de la Business Roundtable devront penser à l'environnement, à la santé publique, à l'inégalité des revenus. Révolue, l'époque où le profit était le maître-mot.

Nos chefs d'entreprise – et tous les CPA – doivent en prendre note, car ces principes transcendent les frontières. Des recherches menées par CPA Canada le montrent, les états financiers dans leur forme actuelle ne sauraient refléter toutes les sources de

sains, axés sur le bien-être physique et émotif. Ainsi en a décidé KPMG, qui a fait de Denis Trottier son « premier responsable, Promotion de la santé mentale », une première au Canada. Lisez son récit à la page 22. On visera aussi l'efficacité et des modèles moins polluants, sur la voie de la carboneutralité. Les entreprises citoyennes le savent déjà : la diversité de genre et de culture, au conseil et à tous les échelons, est rentable. Des études l'ont prouvé.

Notre profession doit être le fer de lance des efforts pour atteindre un large consensus centré sur une gestion qui tient compte des parties prenantes. Aptes à trouver des solutions optimales et à diminuer les risques, nous sommes les professionnels tout désignés pour accompagner ceux et celles qui voudront réduire leurs émissions et accueillir de pied ferme les innovations de rupture. Les CPA sont également bien placés pour s'assurer que les données qui sous-tendent les décisions conjuguent exactitude et fiabilité.

La profession doit donc aller au-delà de la gestion financière, de l'audit et de la certification pour trouver moyen de mesurer les intangibles (comme le

UN CHANGEMENT DE PARADIGME S'OPÈRE : L'ENTREPRISE NE TIENT PLUS COMPTE DES SEULS ACTIONNAIRES, MAIS DE TOUTES LES PARTIES PRENANTES.

création de valeur. Citons les intangibles, comme le capital humain, la culture d'entreprise et la confiance. D'ailleurs, dans le projet Voir demain : Réimaginer la profession, nous invitons (et invitons toujours) les CPA à définir ces facteurs, à en mesurer les effets, et à en faire état, comme gage de plus-value. Quand l'entreprise se soucie du retentissement élargi de ses activités, les incidences positives s'amplifient, et ses propres résultats s'en trouvent améliorés. À coup sûr, tout le monde y gagne.

Ce capitalisme repensé se concrétisera sous diverses formes. Par exemple, en proposant des milieux de travail

bien-être et la santé mentale au travail) et, par conséquent, de bâtir de meilleures entreprises.

Découvrez dans ce numéro des récits de CPA et de chefs de file qui adhèrent au mouvement du capitalisme repensé. Sean Boyd, CPA, chef de la direction d'Agnico Eagle Mines, respecte depuis 25 ans ces principes émergents (voir page 40). « Oui, la rentabilité compte, mais la plus-value pour les actionnaires n'est pas le seul et unique objectif. Nous priorisons aussi la qualité du milieu de travail et l'apport aux communautés, afin de bâtir la confiance. » ♦

PIVOT

VOLUME 3 | NUMÉRO 2

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 Lajarte

DIRECTEUR ARTISTIQUE

Adam Cholewa

DIRECTEUR DE LA PHOTOGRAPHIE

Daniel Neuhaus

ÉDITRICE DÉLÉGUÉE

Melanie Morassutti

GRAPHISTE PRINCIPAL

Dan Parsons

ADJOINTES À LA RÉDACTION

Harriet Bruser, Ada Tat

RÉVISEURES

Jen Cutts, Janet Morassutti

CORRECTRICE D'ÉPREUVES

Marie-Annick Thabaud

COLLABORATEURS

Ali Amad, Corey Aronec, Bruce Ball, Matt Barnes, Bryan Borzykowski, Steve Brearton, LeeAndra Cianci, Rebecca Fleming, Simon Gardner, Matthew Hague, Matthew Halliday, Alexi Hobbs, Katherine Holland, Megan Jones, John Lorinc, Lauren McKeon, Kagan McLeod, Shawn Micallef, Luis Mora, Jake Sherman, Gabrielle Sykes, Adrienne Tanner, Peter Shawn Taylor, Micah Toub, 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 :

Mauri K. Donen, CPA, CMA

Debra J. Feltham, FCPA, FCGA

Andrée Lavigne, CPA, CA

Ashley Lowe, CPA, CA

John Redding, CPA, CMA



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

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 2020.

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
- Travaillez de n'importe où grâce à nos applications mobiles pratiques

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



THOMSON REUTERS®



MISSION

NOURRIR SON PROCHAIN

Né au Liban, l'entrepreneur Mohamad Fakih a commencé par travailler de nuit dans un café de Toronto. Il dirige aujourd'hui une chaîne de restaurants. **PAR REBECCA FLEMING**

Mohamad Fakih a fui la guerre au Liban à 16 ans. Après un arrêt en Italie, où il était gemmologiste, il arrive au Canada en 1999, avec 1 200 \$ en poche, sans plus. Afin de prendre de l'expérience, il travaille bénévolement dans une bijouterie, et prend un quart de nuit dans un café pour payer sa part de l'appartement qu'il partage dans un sous-sol. Il enseigne même le français à la fille de son propriétaire, qui réduit son loyer. À présent, cet entrepreneur dirige la chaîne de restaurants Paramount Fine Foods, qui compte 70 établissements dans divers pays, établissements où l'on sert des délices du Moyen-Orient. En 2018, il a même racheté les droits de dénomination du Hershey Centre, à Mississauga, rebaptisé le Paramount Fine Foods Centre.

M. Fakih reconnaît devoir sa bonne fortune à ceux qui l'ont épaulé, et se fait un devoir d'aider à son tour des immigrants. Sa fondation, qui soutient de nombreuses causes, appuie les interventions de l'Agence des Nations Unies pour les réfugiés. M. Fakih a aussi embauché plus de 150 réfugiés syriens, payé les funérailles des victimes de l'attentat à la mosquée de Québec en 2017, et lancé une collecte de fonds pour les familles des Canadiens décédés dans l'écrasement d'un avion près de Téhéran en janvier 2020. « Je voulais changer le monde, un bijou à la fois. C'est bien ce que je fais, une assiette de shawarma à la fois », lance M. Fakih, qui n'entend pas ralentir la cadence.

Tout a commencé par une commande de baklavas. Parlez-nous un peu de ça.

Un jour, ma femme me demande d'aller chercher un kilo de baklavas au Paramount, un modeste restaurant de Mississauga. Le propriétaire me reconnaît immédiatement : on avait parlé de moi dans le journal, car j'avais aidé un ami de mon père à construire une maison. Le restaurateur me raconte ses déboires et, pensant que je suis

fortuné, me demande de lui prêter 250 000 \$. Je lui remets ma carte, en espérant qu'il va l'égarer. Mais j'ai ensuite réfléchi et repensé à toute l'aide que j'avais reçue quand j'étais sans le sou. Si son restaurant fermait, bon nombre d'employés se retrouveraient au chômage, et perdraient peut-être leur visa. Alors je l'ai appelé.

Comment relance-t-on un restaurant au bord de la faillite?

La clé de notre réussite, c'est d'avoir reconnu dès le départ que nul ne possède la science infuse. Nous avons donc demandé à des spécialistes de nous aider à bâtir une entreprise fidèle aux mets et à la culture du Moyen-Orient. Nos interventions dans la collectivité ont trouvé un véritable écho dans le milieu des affaires et du côté des consultants; je souligne qu'on a versé des dons à des églises, à des mosquées, à des familles dans le besoin. Je crois qu'on a ainsi attiré davantage de clients et d'employés talentueux, et la rentabilité a suivi.

Parti de rien, auriez-vous pu imaginer avoir 70 restaurants?

Le premier s'est taillé un franc succès, mais le deuxième a été un fiasco. Beaucoup de restaurateurs dirigent un établissement bien en vue, mais comment répéter l'exploit? Comme je ne connaissais pas la recette à suivre pour prendre de l'expansion, j'ai fait appel à des consultants. Maintenant, quand je conçois un restaurant, à mes yeux, il est déjà ouvert, et j'imagine d'emblée le prochain, et même le suivant.

Vous êtes passé des pierres précieuses aux shawarmas. Sacré changement!

Je n'aurais jamais pensé être restaurateur – je ne sais même pas faire cuire un œuf! Je me suis laissé emporter par ma volonté d'engagement dans la

Mohamad Fakih dans le restaurant Paramount de Mississauga (Ont.)



collectivité. J'ai trouvé ma voie quand je suis allé acheter ces baklavas. J'ai grandi dans une famille qui croyait que donner de soi, c'est aussi s'enrichir. J'ai donc troqué les diamants contre les shawarmas, et j'en ai fait un mouvement.

Qu'entendez-vous par « mouvement »?

Un mouvement, c'est quand on vous regarde et qu'on emboîte le pas. Je pense à nos clients qui sont témoins de nos interventions dans la collectivité et qui les appuient. Ou encore à la chaîne Gino's Pizza qui donne des pointes de pizza à des sans-abri, inspirée par Paramount qui, durant l'hiver 2018, a offert une nuit à l'hôtel à des itinérants de Toronto.

« J'AI TROQUÉ LES DIAMANTS CONTRE LES SHAWARMAS, ET J'EN AI FAIT UN MOUVEMENT. »

Diriez-vous que vous avez réussi?

Je ne sais pas si j'ai réussi, mais je suis sur la bonne voie. On ne peut pas profiter de ce qu'on a et ignorer ceux qui ont le plus besoin d'aide. Si vous voulez changer les choses, engagez-vous dans une cause et travaillez sans relâche.

Prenez-vous du temps pour vous?

Ma femme et mes enfants m'apportent leur soutien. Ils participent à mon travail et ils sont heureux de ce qu'on accomplit ensemble. C'est le syndrome IKEA : quand on monte soi-même son meuble, on l'aime encore plus.

De quelle récompense tirez-vous la plus grande fierté?

On m'a remis les clés de Mississauga, où je vis, où j'ai ouvert mon premier restaurant, où le stade porte le nom de notre entreprise, et c'était un moment fort. Je me suis senti honoré, on m'a tendu la main, on m'a fait confiance, à moi et à tous ceux qui, venus d'ailleurs, ont choisi le Canada. Et qu'importe l'origine ou les croyances. Je pense qu'à force d'y mettre du sien, on peut vraiment se démarquer.

Quel conseil donner à ceux qui veulent se lancer dans la restauration?

Ce n'est pas pour tout le monde. Si vous n'êtes pas prêt à sacrifier vos soirées et vos loisirs, n'y pensez pas. Si vous tenez à travailler de 9 à 5, allez aux restaurants des autres pour y manger, mais n'en ouvrez surtout pas un vous-même. ♦

ACTUALITÉ

RECYCLAGE : DE L'OR BAC À BAC

La Chine dit non à nos déchets en plastique? Belle occasion de corriger le tir.

PAR MATTHEW HALLIDAY

Le couperet est tombé le 1^{er} janvier 2018, jour où la Chine a fermé ses portes, lassée d'être le dépotoir où échouaient divers types de matières recyclables difficiles à revaloriser, souvent souillées ou contaminées. L'Empire du Milieu a ainsi contraint des pays comme le nôtre, qui y expédiaient des tonnes de détritiques, à traiter sans délai cartons et plastiques en quête d'une nouvelle vie.

Depuis, il a été question d'enfouissement et d'incinération, et de la hausse subite des coûts du recyclage pour les municipalités. Mais réjouissons-nous : la remise en question du *modus operandi* pourrait faire apparaître de nouvelles infrastructures, à plus forte raison si on repense les synergies entre les multiples programmes de recyclage urbains, disparates, voire désorganisés.

Avouons-le, nos infrastructures de recyclage laissent à désirer depuis longtemps. C'est au début des années 1980 que les bacs bleus apparaissent. On veut croire qu'on y recueillera des matières premières proposées au plus offrant sur les marchés du recyclage,

PHOTO LUIS MORA

**ON POURRAIT DIRE QUE NOS
MAÎTRES-ARTISANS CUMULENT
60 000 HEURES D'EXPÉRIENCE.
QU'IL NOUS FAUT 38 JOURS UNIQUEMENT
POUR ASSEMBLER LE VOLANT. ON POURRAIT
VOUS DIRE QU'ON A CONSACRÉ 4 ANS
À LA CONCEPTION DE L'HABITACLE EN CUIR,
OU QUE LES GARNITURES EN BOIS PROVIENNENT
D'UN PIANO À QUEUE. ON POURRAIT DIRE
QU'IL A FALLU 15 ANS POUR METTRE AU POINT
LA PEINTURE. QUE NOUS AVONS AUSCULTÉ
LE MOTEUR AU STÉTHOSCOPE. ON POURRAIT
AUSSI VOUS DIRE QU'IL A FAIT 2000 TOURS
DE PISTE, DANS UN SIÈGE QU'ON A MIS 3 ANS
À DÉVELOPPER. ON POURRAIT PRENDRE TOUT LE
TEMPS DU MONDE POUR DÉCRIRE LE TEMPS QU'ON
CONSACRE À UNE LEXUS. MAIS LA VÉRITÉ, C'EST
QU'AU MOMENT OÙ VOUS Y METTEZ LES PIEDS,
VOUS LE SENTIREZ EN UN RIEN DE TEMPS.**





pour en dégager des profits qui financent collecte, traitement, tri et recyclage. Dans les faits, c'est une activité aux marges insuffisantes, subventionnée d'emblée, aux frais des contribuables. Avant même que la Chine se rebiffe, le système vacillait.

« Se tourner vers la Chine et d'autres pays, il y a des années, revenait à saper nos infrastructures de recyclage », soutient Christina Seidel, directrice générale du Conseil du recyclage de l'Alberta. « Le jour où les Chinois ont fermé leurs portes, nous étions incapables de traiter nos propres déchets. Tout reste à reconstruire. »

À présent, dans nos métropoles, on explore certaines pistes pour sortir de l'impasse.

Calgary a fait la une des journaux en 2018 pour avoir stocké des kyrielles de contenants jetables en plastique (comme les casseaux à petits fruits), faute de débouchés.

Entre septembre 2017 et avril 2019, la Ville avait consacré plus de 330 000 \$ à l'entreposage de quelque 2 000 tonnes de coquilles en plastique, qui ont fini au dépotoir. Un acheteur a enfin été trouvé en avril 2019, le recycleur Merlin Plastics, qui avait modernisé ses installations.

Halifax, elle, a dû demander une dérogation au gouvernement de la Nouvelle-Écosse pour avoir le droit d'enfouir des matières plastiques; il a aussi fallu transporter des plastiques en décomposition pour les incinérer dans un four à ciment. Mais la Ville a récemment repéré une entreprise à même de transformer certains plastiques en « bois d'œuvre » nouveau genre.

Toronto ne comptait pas forcément sur la Chine, mais a vu la valeur de ses matières recyclables chuter dans un marché plus serré. Certains éléments contaminés – pots de beurre d'arachides non rincés, journaux souillés de marc de café – sont jugés non recyclables. La Ville a réagi et lancé une vigoureuse campagne de sensibilisation. Devant les résidences, des inspecteurs vérifient la qualité du tri, car si tout est jeté pêle-mêle, gare aux problèmes de contamination.

L'ESPOIR POUR LES EXPERTS? LA RESPONSABILITÉ ÉLARGIE DES PRODUCTEURS.

Loin des grands centres urbains, le problème s'aggrave. En 2018, St. Albert, en Alberta, a cessé d'accepter les coquilles en plastique, les bouteilles en verre et certains cartonnages. Stratford, en Ontario, qui a interdit les cartons de lait, la feuille d'aluminium et les pots de peinture, a vu ses coûts de recyclage grimper de 90 \$ à 185 \$ la tonne. Lacombe, en Alberta, a arrêté toute collecte des matières recyclables en mai dernier, faute de preneur.

Mais il y a de l'espoir, disent les experts, qui évoquent la responsabilité élargie du producteur, principe voulant qu'il assume la totalité des coûts de gestion des emballages en fin de vie. La Colombie-Britannique, qui a créé le plus grand nombre de programmes du genre, se classe au deuxième rang d'un palmarès enviable, celui des provinces dont les

habitants produisent le moins de déchets. En tête se trouve la Nouvelle-Écosse, où des interdictions d'enfouissement draconiennes ont été imposées.

Dans les autres provinces, les groupes de défense du recyclage et les organisations de gestion des déchets plaident depuis longtemps en faveur de règles pancanadiennes. En août dernier, l'Ontario a adopté un cadre de responsabilisation des producteurs : la gestion des bacs bleus par les municipalités fera place à un système pris en charge par l'industrie et réglementé par la province. Contrairement à d'autres services municipaux, le recyclage résidentiel n'était censé avoir aucune incidence sur les deniers publics, financé qu'il était par l'industrie et par la vente des matières recyclables sur les marchés. Le passage à la responsabilité des producteurs étend et renforce l'idée d'origine. Le but? Que les entreprises soient incitées à réduire les déchets, à trouver des marchés post-consommation rentables et à repenser les emballages pour éviter le gaspillage.

Le plan de l'Ontario établira aussi des normes sur le contenu des bacs bleus. Matt Keliher, directeur général des services de gestion des déchets solides de Toronto, espère qu'à lui seul, ce virage éliminera le système hétéroclite d'aujourd'hui, qui complique la tâche des consommateurs. « Quelqu'un qui vit à Toronto, travaille à Durham et a une maison à la campagne doit suivre trois séries de règles, déplore-t-il. Certains jettent donc tout à la poubelle plutôt que de se casser la tête. »

Nombreux sont ceux qui comptent voir la responsabilisation des producteurs déboucher sur un régime national harmonisé, encadré par des normes et des règlements cohérents, d'un océan à l'autre.

« L'harmonisation ouvrirait de nouveaux horizons », fait valoir Harvinder Aujala, directrice des politiques et des communications au Conseil du recyclage de la Colombie-Britannique. « Si les provinces faisaient front commun, elles pourraient convaincre les producteurs de remanier les emballages pour créer moins de déchets et privilégier des matières plus faciles à recycler. »

L'Ontario et la Colombie-Britannique représentent plus de la moitié de la population du pays. On peut espérer que, même sans l'appui des autres provinces, cette seule pression suffise à amorcer le passage à des produits à faible teneur en déchets. Pensons aux normes d'émissions des véhicules : quand la Californie instaure une norme, les constructeurs automobiles la suivent même si les petits États sont moins regardants.

Les particularités du système ontarien restent à préciser, la transition étant prévue vers 2025. D'ici là, rincez à fond vos pots de beurre d'arachides. ♦

L'Ontario et la Colombie-Britannique représentent plus de

50 %

de la population canadienne, un poids suffisant pour amorcer un changement dans tout le pays.

Emballées par le tri

Trois entreprises d'ici bâtissent déjà nos infrastructures de recyclage.



Maisons en bouteilles

Les touristes qui séjournent à Meteghan (N.-É.) peuvent loger dans une maison Airbnb avec trois chambres et vue sur l'océan, construite à partir de

600 000 bouteilles de plastique recyclées.

La maison a été bâtie l'an dernier par Joel German et David Saulnier, cofondateurs de **JD Composites**. L'entreprise s'approvisionne en panneaux de polyéthylène téréphtalate (PET) auprès d'un fournisseur ontarien, qui recycle des bouteilles de plastique de diverses municipalités. « Je crois que nous sommes les seuls à le faire dans le monde », explique M. Saulnier.



Plastique à la rescousse

À Brantford (Ont.), le recyclage du plastique a la cote. Peu intéressée par l'infrarecyclage (transformation en un produit de moindre valeur), **GreenMantra** a

élaboré un procédé breveté qui convertit bouteilles, pailles et sacs d'épicerie en divers polymères spécialisés : cires, encres, additifs qui renforcent l'asphalte (routes et toitures) et planches en plastique composite. « Nous voyons la décision de la Chine comme une occasion à saisir, explique Domenic Di Mondo, son vice-président. C'était du gaspillage de mélanger le plastique revalorisable à autre chose et de l'expédier à l'étranger. On a une ressource à exploiter, faisons-en bon usage! »



Baguettes magiques

En 2016, Felix Böck, le fondateur de **ChopValue**, a estimé que 100 000 paires de baguettes étaient jetées chaque jour dans les 600 échoppes à sushis

du grand Vancouver. Son entreprise recueille aujourd'hui 1,2 million de baguettes chaque mois auprès de centaines d'établissements de Vancouver, Victoria, Montréal et Los Angeles. Dans une usine de Vancouver, elles sont transformées en sous-verres, en carreaux muraux et même en tables. ChopValue prend de l'expansion, et M. Böck entend atténuer son empreinte écologique en décentralisant la production au moyen de micro-usines situées ailleurs.

— Matthew Halliday

INNOVATION

COMME DU PETIT-LAIT

Une microdistillerie non loin d'Ottawa transforme un sous-produit du lait en eau-de-vie. **PAR SIMON GARDNER**

Quand Omid McDonald raconte qu'il élabore de la vodka à partir de lait, la même réaction fuse toujours : « D'abord, on croit que je plaisante, ensuite, on veut goûter. » L'entrepreneur, qui a fondé Dairy Distillery à Almonte, près d'Ottawa, concocte une eau-de-vie appelée Vodkow. Notes vanillées, toute en rondeur, et de l'étable, nulle trace.

L'étincelle a jailli en 2016. Omid McDonald (qui avait travaillé dans les secteurs des soins de santé et des logiciels) apprend alors que l'industrie laitière, qui procède à l'ultrafiltration du lait pour en extraire un rétentat protéiné faible en glucides, idéal pour produire fromage et yogourt, se retrouve avec des surplus de perméat de lactosérum sur les bras. Qui dit distillation de la vodka dit céréales ou pommes de terre, alors, pourquoi ne pas tenter les sous-produits du lait? « Cornues, serpents et alambics, j'étais tombé sous le charme du métier depuis longtemps », avoue l'entrepreneur. Il faut environ une semaine à Omid McDonald et à ses six collaborateurs pour fabriquer l'elixir. C'est le vendredi qu'arrive le camion-citerne d'une grande laiterie, pour livrer 20 000 litres de perméat, mis en cuves de fermentation où l'on ajoute des levures sur mesure sélectionnées par des biologistes de l'Université d'Ottawa. « La plupart des levures ne touchent pas au lactose – elles y sont pour ainsi dire intolérantes –, mais nos propres levures en raffolent, explique l'entrepreneur. En trois jours, elles le dévorent et le métamorphosent en alcool. »

Ensuite, le perméat fermenté est distillé dans deux alambics en cuivre, fabriqués sur mesure. La vapeur ascendante se condense, et on arrive à une teneur en alcool de 96 %, ramenée à 40 % après adjonction d'eau distillée. Puis c'est l'étape de la filtration au charbon, gage de pureté. La magie de la fermentation opère : aucun sous-produit laitier ne se retrouve dans la Vodkow, exempte de sucre, de lactose et de gluten.

Les distilleries qui élaborent de la vodka à base de sous-produits laitiers (Dairy Distillery a une réplique britannique, Black Cow Vodka) misent



1



2



3

sur une idée audacieuse, qui suscite l'engouement et s'inscrit dans le virage vert. Omid McDonald explique que la laiterie qui approvisionne son entreprise, la plus grande du Canada, produit dans les 150 000 litres de perméat par jour. Or, l'élimination de tels sous-produits, onéreuse, doit se faire dans les normes, de manière à éviter les impacts environnementaux. Impossible de les déverser tels quels dans les égouts. « Nous revalorisons donc des résidus qui seraient gaspillés sinon. Et je dois dire que le volet écolo de la démarche suscite l'enthousiasme des consommateurs. » ♦

PHOTOS ALEXI HOBBS



4

1. Omid McDonald, fondateur et patron de Dairy Distillery.

20 000

litres de perméat sont livrés par camion-citerne chaque vendredi. Après leur mise en cuves de fermentation, les levures maison d'Omid McDonald les transforment en alcool en trois jours.



6

2. En période de pointe, comme pour les Fêtes, on vient prêter main-forte aux employés permanents à l'étape de l'embouteillage : la cadence atteint **5 000 bouteilles** par semaine.

3. C'est dans ces **cuves de fermentation** que le perméat se transforme en alcool.

4. On peut **visiter** les lieux et y goûter la vodka.

5. La bouteille de 750 ml se vend 36 \$. On trouve la **Vodkow** et la **Vodkow Cream**, liqueur à la crème, en Alberta, en Ontario et en Nouvelle-Écosse.

6. Omid McDonald utilise des **alambics** fabriqués sur mesure en Allemagne.



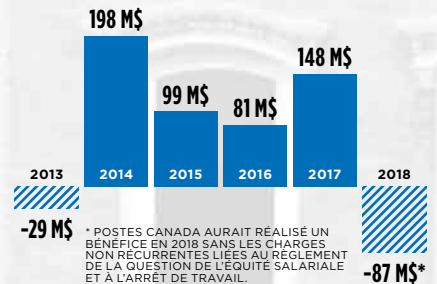
5

EN CHIFFRES

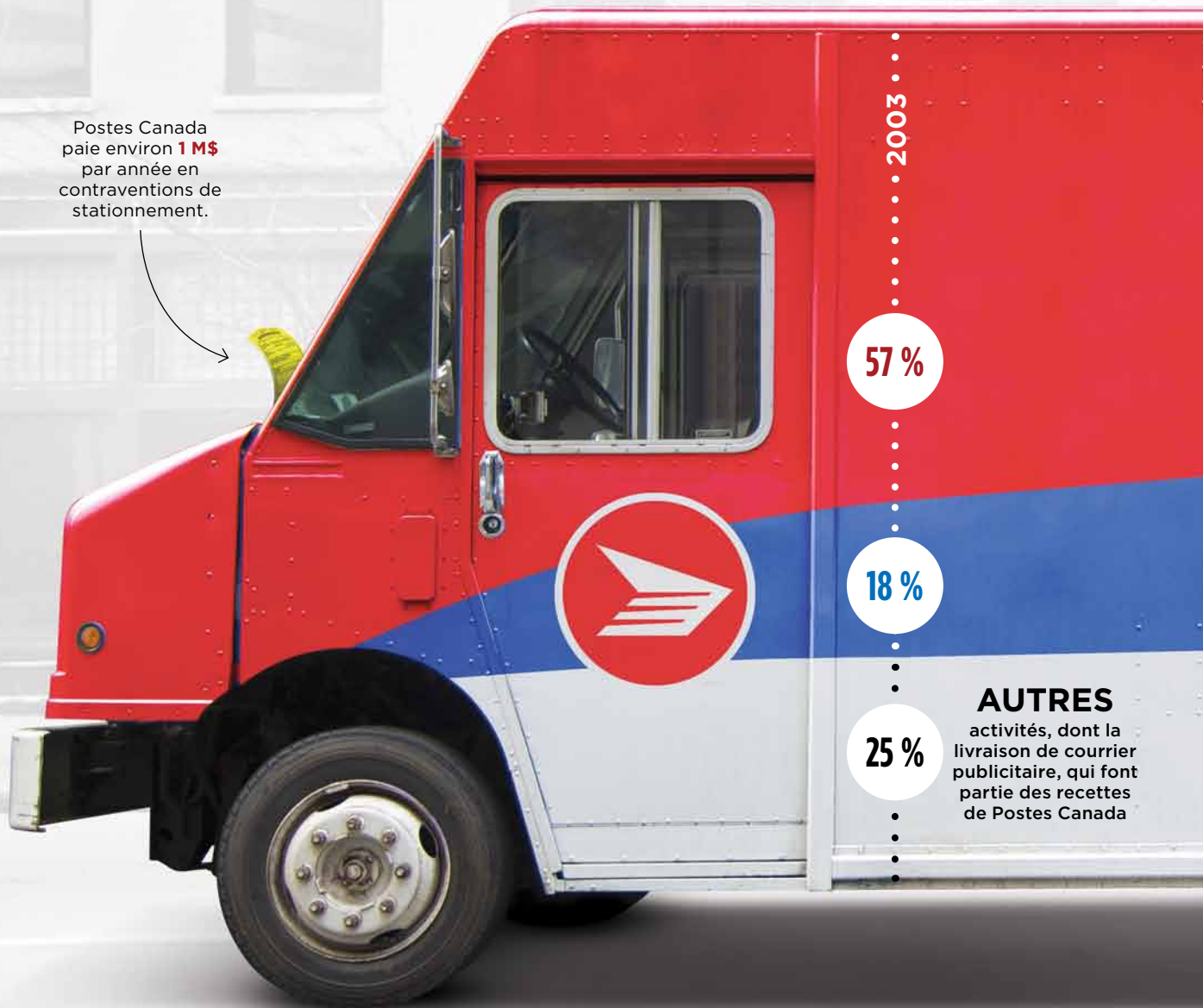
S'AFFRANCHIR DU COURRIER

Internet devait sonner le glas du service postal. Courriels et factures en ligne semblaient vouer le courrier à la disparition. Effectivement, par rapport à 2006, Postes Canada a distribué 2,4 milliards d'enveloppes (lettres, factures) de moins en 2018. Cela dit, l'achat en ligne génère chaque année des milliards d'envois de colis. Amazon a beau miser sur son propre service de livraison pour satisfaire à la demande, l'essentiel de la manne passera par les services postaux, ceux qu'Internet devait faire disparaître... — *Steve Brearton*

Bénéfice de Postes Canada



Postes Canada paie environ **1 M\$** par année en contraventions de stationnement.



2003

57%

18%

25%

AUTRES
activités, dont la livraison de courrier publicitaire, qui font partie des recettes de Postes Canada

Bénéfice de services postaux étrangers (2018)

892 M€
LA POSTE (FRANCE)

241 M£
ROYAL MAIL (U.K.)

-121 M\$ NZ
NEW ZEALAND POST

-3,9 G\$ US
UNITED STATES POSTAL SERVICE

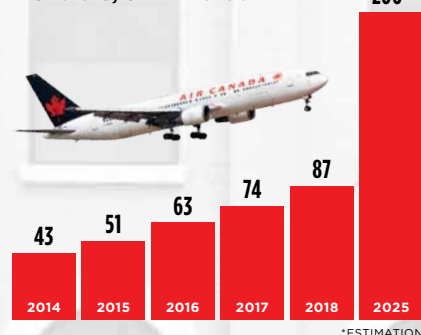
4 058 G\$ US

Ventes estimées du commerce électronique mondial en 2020

232,9 G\$ US

Chiffre d'affaires d'Amazon en 2018, comparativement à 5,3 G\$ en 2003. Amazon Logistics, la filiale qui gère les livraisons, a traité 3,5 milliards de colis en 2019, soit près de la moitié des commandes du géant dans le monde.

Nombre de colis à l'échelle mondiale, en milliards



Même si le nombre d'employés de Postes Canada est passé de 66 000 à **53 000** entre 2003 et 2018, le parc de véhicules de la société d'État a presque doublé entre 2006 et 2018, pour atteindre un total de **13 000** engins.

2008

52,9 %

ENVELOPPES LIVRÉES

Part du chiffre d'affaires dans les revenus de Postes Canada

2013

50,4 %

2018

42 %

21 %

COLIS LIVRÉS

Part du chiffre d'affaires dans les revenus de Postes Canada

24 %

38 %

26,1 %

25,6 %

20 %

ÉCONOMIE

UN TOUT
PETIT MONDE

Disney s'en va-t-en guerre. Fort d'un arsenal cinématographique et télévisuel élargi, l'empire part à la conquête du *streaming*. Le public en sortira-t-il gagnant?

LARA
ZARUM

Entre plateformes de diffusion en continu, la guerre s'annonçait depuis des années. Déjà, Netflix, Amazon Prime et Hulu se livraient bataille. Mais voilà qu'en novembre 2019, Disney+ et Apple TV+ sont entrées en lice. Dans ce combat sans merci pour dollars et visionnages,

le consommateur est pris sous les tirs croisés.

Disney – qui a racheté la 21st Century Fox pour la coquette somme de 71,3 G\$ US l'an dernier – offre un catalogue d'une valeur culturelle et historique inégalée, couvrant plus de 80 ans de production cinématographique. Un abonnement à Disney+ (8,99 \$ par mois ou 89,99 \$ par an au Canada) donne accès désormais aux œuvres de Pixar et de Marvel Cinematic Universe, aux films de *Star Wars*, etc.

À l'heure où la diffusion continue gagne du terrain, l'acquisition de la Fox donne des ailes à Disney. D'après un rapport publié par Deloitte en 2019, on comptait davantage d'abonnés à un service en continu qu'à la télé payante classique en 2018. Un tournant dans l'histoire! Disney, qui affirme avoir conquis plus de 10 millions d'abonnés le jour du lancement de Disney+, en prévoit de 60 à 90 millions dans le monde d'ici 2024. Pour le client, l'offre est alléchante : moins de pub et plus de choix, et ce, à meilleur prix qu'un abonnement au câble, même s'il doit combiner différents services de diffusion continue. Est-ce bien le cas, pourtant?

La publicité est omniprésente, inévitable, dans les ascenseurs, sur Instagram, au dos des cartes d'embarquement en papier, partout où se pose notre regard... Inventive, aussi, la publicité s'adapte aux tendances, donc au streaming. En matière de prix et de choix, ce moyen de diffusion n'est pas non plus forcément la meilleure option pour les amateurs de films et de séries télévisées.

La diffusion en continu est une révolution encore à ses balbutiements, pense Duncan Stewart, directeur de la recherche dans le secteur Technologies,



médias et télécommunications à Deloitte Canada. « La plupart des nouvelles technologies ne coûtent pas très cher au début, et on a beaucoup de liberté, beaucoup de choix. Toutefois, au fil du temps, le secteur se consolide, et les prix augmentent. »

Dans quelques années, cet abonnement à 8,99 \$ pourrait s'élever à 15 \$. Aucune importance! Entre Disney+, Crave, Netflix et Amazon Prime, des milliers de films et de séries resteront accessibles à un prix relativement avantageux.

Mais que faire si l'on aime encore voir les films en salle? Peu après la fusion Disney-Fox, les propriétaires de cinémas indépendants se sont plaints que Disney refusait les demandes de projection de titres populaires de la Fox. Même les chaînes comme Cineplex n'ont plus le droit de projeter des titres du répertoire de la Fox sans autorisation spéciale. Pour regarder ces films, il faut s'abonner à Disney+. Fabriquer la rareté. C'est la stratégie classique de Disney, qui gonfle la valeur des vieux titres à succès en les gardant un temps enfermés dans sa « chambre forte » avant de les ressortir, généralement pour une durée limitée. Disney chercherait-elle à réserver autant d'écrans de cinéma que possible à ses productions récentes?

Les choses se corsent. Disney pouvait jadis rééditer *Le Roi lion* pour une durée limitée en vue de stimuler l'intérêt, puis suspendre l'offre de nouveau afin d'accroître la demande. Mais la société n'était pas propriétaire des VHS, DVD ou Blu-ray de ses films. Avec Disney+, elle contrôle maintenant le contenu et la distribution.

M. Stewart fait observer que les revenus du box-office nord-américain, évalués en dollars constants, ont été « étrangement stables » ces 15 dernières années.

2018

Première année où le nombre d'abonnés à un service de diffusion en continu a dépassé celui des abonnés à la télé payante classique.

Mais un pourcentage croissant des recettes en salle provient d'un nombre de plus en plus petit et de moins en moins diversifié de films piliers : les titres Disney représentent 40 % de la billetterie nord-américaine, et ce taux devrait grimper à 50 % après la fusion. Ces superproductions, souvent franchisées, « occupent plus d'écrans pendant plus de semaines. En d'autres

LES RECETTES DE DISNEY AU CINÉMA DEVRAIENT BIENTÔT GRIMPER À 50 % DU BOX-OFFICE NORD-AMÉRICAIN.

termes, la disponibilité effective des films dans les salles de cinéma a baissé lors de la dernière décennie ».

Disney domine, incontestablement. Le magazine *The American Prospect* qualifie son modèle d'affaires de « violation antitrust flagrante ». Dans une entrevue au *Bloomberg Businessweek*, Kevin Feige, PDG de Marvel Studios, explique que les fans de Marvel ne pourront pas se passer de Disney+. « Pour comprendre l'intrigue des films de Marvel dans l'avenir, il faudra probablement s'abonner à Disney+ ».

Duncan Stewart estime que 42 G\$ US seront investis dans du contenu diffusé en continu en 2020. Le PDG de Disney, Bob Iger, aurait payé 2,6 G\$ US la technologie derrière Disney+, et a prévu de consacrer 1 G\$ US à la production de contenu original cette année. Apple TV+, de son côté, a dépensé entre 1 et 6 G\$ US pour 10 séries originales seulement. Selon M. Stewart, comparativement aux budgets de télévision à l'époque où la câblodistribution et la radiodiffusion régnaient encore, « on dépense beaucoup plus d'argent aujourd'hui rien que sur les scénarios, les vedettes, les réalisateurs et les effets spéciaux ».

En ce qui concerne l'art – oui, la télé, c'est bien de l'art –, plus d'argent permet peut-être de recruter des stars et de créer des effets visuels supérieurs, mais sans garantir pour autant une meilleure expérience globale. Ce ne sont pas les fonds généreux qu'AMC lui a consacrés qui ont fait de *Mad Men* une série exceptionnelle, mais le scénario, l'attention aux détails et la prestation des comédiens. De même, la comédie phare de CBC *Schitt's Creek* est excellente non pas grâce à son budget, mais en dépit de lui.

Regarder des films et des émissions de qualité dans le confort de son salon n'a jamais été aussi

DES EXIGENCES TRÈS COMPLEXES EN MATIÈRE DE PAIE?

LA SOLUTION POUR LA GRANDE ENTREPRISE!

VIP
SYSTÈME INTÉGRÉ



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

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

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

www.dlgl.com

CANADA
LES SOCIÉTÉS
LES MIEUX
GÉRÉES

Membre platine

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

DLGL

simple. Pourtant, je m'inquiète d'un avenir où les gens, n'ayant jamais connu une époque où il y avait d'autres choix, regarderont béatement tout ce que Disney voudra bien leur présenter. ♦

Lara Zarum est rédactrice principale du magazine Pivot.

LABO FISCAL

DES INCITATIFS EN CIRCUIT COURT

Pour briller dans l'économie de l'innovation, le Canada compte sur les incitatifs fiscaux à la R-D. D'où la pertinence de notre partenariat avec l'ARC.



BRUCE BALL

Vers la fin de la Deuxième Guerre mondiale, afin d'amener les entreprises à investir davantage dans la recherche et le développement, axes porteurs de productivité et d'innovation, le Canada remaniait certaines dispositions fiscales. C'est de là que viennent les crédits d'impôt pour la

recherche scientifique et le développement expérimental, aujourd'hui encore un levier clé pour le pays. Offert aux entreprises de toute taille dans tous les secteurs, le Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE) ouvre droit à des encouragements fiscaux en fonction des dépenses admissibles. Pour les entreprises, c'est le principal appui au financement en recherche-développement, à raison de plus de 3 G\$ par an en incitatifs fiscaux. Sont ainsi soutenues une foule d'activités qui favorisent la compétitivité du Canada dans l'économie mondiale du savoir.

Il reste que le Programme de la RS&DE a connu son lot de difficultés. De fait, les demandeurs et les fonctionnaires ne s'entendent pas toujours sur la nature des dépenses admissibles. Échaudées par les exigences à respecter et insatisfaites des avantages obtenus, nombre d'entreprises de taille moyenne ont abandonné leurs demandes d'encouragements fiscaux pour la RS&DE – en 2014, on comptait 30 000 demandeurs, contre 20 000 en 2019. Pire encore, ces abandons se sont souvent produits aux étapes de commercialisation et d'expansion, des stades de

développement où nos entreprises accusent un retard attesté. Le budget de mars 2019 a atténué le problème en éliminant la limite fondée sur le revenu imposable de l'exercice précédent, mais l'ARC devra aller encore plus loin pour repenser le Programme.

L'une de nos réserves, c'est que l'ARC l'administre, semble-t-il, strictement du point de vue de l'autorité fiscale. L'Agence étant chargée de percevoir les impôts et de veiller à l'observation des lois par les contribuables, il lui est certes difficile de prendre en main un programme d'incitatifs qui, au total, se chiffrent à des milliards de dollars. Ainsi, il se pourrait que l'ARC évalue les demandes de crédit d'impôt en procédant comme si elle menait un contrôle fiscal, et qu'elle exige le respect de critères plus stricts que ceux de tout autre organisme subventionnaire. Cela dit, en ce qui concerne le Programme de la RS&DE, l'ARC s'est recentrée sur le service et la coopération; c'est un pas en avant.

La profession comptable joue un rôle crucial dans les réformes en cours. L'entente sur un cadre de travail, signée par l'ARC et CPA Canada, vise à favoriser la collaboration et ainsi garantir « le bon fonctionnement du régime fiscal », notamment à l'égard du Programme de la RS&DE. À la lumière des commentaires de nos membres, nous avons recommandé à l'ARC non seulement de moderniser le Programme, mais aussi d'accélérer le traitement

UNE SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE QUI JOUIT D'INCITATIFS DEVRAIT EN TOUTE LOGIQUE INSTALLER SON LABO D'INNOVATION AU PAYS.

des demandes et d'en réduire la complexité; de corriger les incohérences; et de mieux guider les professionnels en exercice.

Nous voulons aider l'Agence à assouplir les dispositions pour pouvoir mieux accueillir les questions qui ne manqueront pas de surgir : l'entrepreneur qui innove compose en général avec des incertitudes technologiques; mais il s'avère plus difficile qu'auparavant de déterminer si elles donnent droit aux encouragements fiscaux pour la RS&DE. Qu'en est-il, par exemple, d'une innovation fondée sur une combinaison inédite ou expérimentale de technologies existantes? Les demandes de certaines entreprises en démarrage dans la sphère des technologies ou de l'intelligence artificielle ont été refusées, parce que le développement de leurs produits, certes novateurs, ne faisait pas l'objet d'une incertitude scientifique ou technologique à surmonter.

Le Programme de la RS&DE accorde plus de **3 G\$** en avantages fiscaux chaque année.

Dans le cadre de notre partenariat avec l'ARC, nous avons participé à des symposiums sur la RS&DE, notamment comme commanditaire, et à un remue-ménages où les intéressés ont suggéré de remanier le processus de demande, d'étoffer les renseignements fournis aux demandeurs, et d'accélérer le traitement des dossiers. Comme elle l'a souligné dans un symposium récent, l'ARC s'est donné trois priorités : clarifier l'admissibilité, rationaliser le fonctionnement et bonifier le service. On veut que les entreprises puissent déterminer leur admissibilité en se reportant à des exemples sectoriels et à des outils d'auto-évaluation conviviaux; et que les fonctionnaires puissent traiter les demandes sans délai, avec cohérence. Dans une optique de service, l'ARC entend aussi faire connaître le Programme de la RS&DE au public, demander aux utilisateurs quelles améliorations apporter et aider les intéressés à obtenir les encouragements fiscaux auxquels ils ont droit.

Au-delà des particularités techniques, prenons du recul : n'oublions pas qu'un programme d'incitatifs bien rodé encourage fortement les sociétés étrangères à installer leurs centres de vente et de distribution ainsi que leurs laboratoires d'innovation au Canada. Soulignons-le, certains incitatifs fiscaux équivalents offerts dans d'autres pays sont généralement plus accessibles, ce qui peut inciter les innovatrices à s'y installer.

Bien entendu, la RS&DE n'est ni le seul facteur considéré par les entreprises innovantes ni notre unique point de collaboration avec l'ARC. CPA Canada collabore avec l'Agence sur plusieurs autres fronts, notamment pour améliorer les services électroniques (services TED et Préremplir ma déclaration), lutter contre l'économie clandestine, et faciliter les interactions entre les praticiens et l'ARC. Issues de l'entente sur un cadre de travail, ces activités visent à renforcer le régime fiscal, pour apporter des avantages aux contribuables comme aux membres. Vu ses retombées positives sur le Programme de la RS&DE, nous sommes convaincus que notre partenariat continuera à simplifier les étapes de la déclaration de revenus. Mais pour aller encore plus loin, il faut sans plus tarder mener un examen exhaustif et indépendant de notre régime fiscal tout entier. ♦

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

CPA Canada invite ses membres à s'exprimer sur les questions fiscales en suspens qu'ils aimeraient voir résolues. Envoyez vos suggestions à bball@cpacanada.ca.

PHOTOS ISTOCK; ILLUSTRATION LEEANDRA CIANGI



UNE PLACE À PRIX D'OR

Oubliez l'immobilier. Dans les mégapoles, les places de stationnement coûtent une fortune. Palmarès des quatre plus chères. **PAR STEVE BREARTON**



1 315 000 \$

New York

En 2012, des promoteurs de l'Upper East Side ont proposé des places à plus d'un million de dollars dans le garage sous-terrain d'un immeuble résidentiel, chacune (3,7 m sur 7 m) assortie d'un acte de vente et de charges de copropriété.



680 000 \$

Londres

Un seul espace près du Royal Albert Hall s'est vendu près de 2,5 fois le prix moyen d'une maison au Royaume-Uni, en 2014. Les journalistes ont calculé qu'à ce prix-là, on pouvait se garer sur un terrain public voisin pendant 31 ans.



1 275 000 \$

Hong Kong

En 2019, un homme d'affaires a payé 77 582 \$ le m² pour un espace de stationnement dans l'immeuble le plus cher de la planète. « Pour ces magnats, dit un agent, ce n'est pas grand-chose, vu leur patrimoine immobilier. »



732 000 \$

Boston

En 2013, deux places dans le quartier Back Bay, mises aux enchères à 42 000 \$ US, étaient adjugées à plus de 13 fois cette somme, en un quart d'heure. « C'est fou! », s'est écrié un agent immobilier. « Dieu bénisse l'Amérique. »

DURABILITÉ

PRÊCHER PAR L'EXEMPLE

Plaidoyer pour les placements éthiques.



ADRIENNE TANNER

En juin, ma conseillère financière m'a proposé un fonds obligataire à haut rendement, longtemps fermé aux nouveaux porteurs de parts. Vu mes moyens modestes, je passe généralement mon tour, mais l'idée a piqué ma curiosité. En suivant le lien, j'ai remarqué que ce fonds était sur-

tout composé d'obligations de sociétés pétrogazières.

J'ai une voiture. Je prends l'avion à l'occasion. Je sais que nous n'éliminerons pas les combustibles fossiles demain, mais devant la menace du réchauffement climatique, je n'ai pas pu me résoudre à parier sur les hydrocarbures. J'ai expliqué à ma conseillère que la composition du fonds me gênait, mais que je choisirais volontiers des placements harmonisés à mes valeurs. Elle m'a vite présenté une gamme de placements durables. Ma bonne conscience l'a emporté sur ma crainte des pertes : j'ai opté, dans la majorité des cas, pour des fonds zéro combustible fossile.

Je me suis alors demandé combien d'investisseurs changent de trajectoire, et comment se portent leurs placements. Pont entre les investisseurs socialement responsables et les sociétés axées sur les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), l'investissement éthique fait de plus en plus d'adeptes. Selon une étude Morningstar de juin 2019, aux États-Unis, les actifs de fonds ESG offerts aux petits épargnants ont doublé : d'environ 40 G\$ US en 2013, on est passé à quelque 90 G\$ US en 2018, et l'Europe emboîte le pas.

Les gens comme moi ont peu d'influence sur les sociétés dont ils détiennent indirectement des parts, alors ils optent pour l'élimination des placements contraires à leurs valeurs, explique Sarah Keyes, CPA, d'ESG Global Advisors. Un conseiller avisé interroge son client pour faire le point sur ses valeurs et moduler ses recommandations. Consciente que je voulais éviter les combustibles fossiles, ma conseillère m'a demandé si je souhaitais écarter d'autres domaines : armes à feu, jeux de hasard, pornographie? Il existe des fonds éthiques pour tous.

Mme Keyes a aussi constaté un plus large virage



QUAND LES INVESTISSEURS QUI MISENT SUR LES FONDS ESG EN SORTIRONT-ILS GAGNANTS?

vers les fonds ESG. Les grands investisseurs (les caisses de retraite, par exemple) n'éliminent pas d'office des pans entiers de l'économie. Ils sélectionnent plutôt les titres ESG les plus performants de chaque secteur, puis usent de leur influence pour réclamer davantage de changements. Au Canada, pour 51 % des actifs sous gestion professionnelle, on suit dorénavant des stratégies d'intégration ESG, afin d'évaluer si l'entreprise connaît les risques environnementaux et sociaux qu'entraînent ses activités, et voir si elle s'efforce de les atténuer. Cette proportion des avoirs – soit 2 100 G\$ selon l'Association pour l'investissement responsable (AIR) – a augmenté de 42 % entre 2015 et 2017.

La question : les investisseurs qui privilégient les fonds ESG sont-ils condamnés à se serrer la ceinture pour la cause, ou en sortiront-ils gagnants? Mme Keyes estime que ma démarche éliminatoire pourrait nuire au rendement : « Le risque est réel, puisque l'univers d'investissement se rétrécit. » Imran Jiwa, CPA et directeur, Impact et finances, à Active Impact Investments, juge au contraire que je n'y perdrai pas au change, si je sélectionne les meilleurs placements responsables, pourvu que je me tourne vers des fonds éthiques qui visent des rendements égaux à ceux des autres fonds. D'ailleurs, selon le dernier rapport trimestriel d'analyse comparative de l'AIR, le rendement des fonds éthiques

51 %
des actifs sous gestion professionnelle au Canada suivent des stratégies d'intégration ESG.

serait égal ou supérieur à celui des placements traditionnels. « Une société apte à identifier les risques ESG, en plus des risques technologiques, s'appuie nécessairement sur de saines pratiques de gouvernance; elle sait se projeter dans l'avenir, planifier et s'adapter », souligne M. Jiwa.

J'ai suivi mon instinct dans la réorientation de mes placements, et j'avoue ne pas avoir vérifié les indicateurs de rendement des fonds proposés par ma conseillère. Je lui ai fait confiance pour sélectionner les meilleurs, dans le respect de mes valeurs. Cela dit, les jeunes, qui s'inquiètent depuis longtemps des changements climatiques, vont certainement exiger d'emblée des placements éthiques à haut rendement.

En mai dernier, Deloitte publiait les résultats de la 2019 Global Millennial Survey, menée auprès de 13 000 jeunes de la génération Y dans 42 pays, et plus de 3 000 jeunes de la génération Z (nés entre le milieu des années 1990 et le milieu des années 2000). Les constats : les priorités des entreprises s'écartent des attentes de la plupart des répondants, qui trouvent qu'elles doivent prioriser les retombées sociales (32 %) et aussi dégager un bénéfice (28 %). Mais que font les entreprises concrètement, selon eux? Plus de la moitié ont dit « dégager un bénéfice », alors que 16 % ont répondu « prioriser les retombées sociales ». La part de ceux qui trouvaient que les activités des entreprises avaient des répercussions sociales positives

a baissé, passant de 61 % en 2018 à 55 % en 2019.

Impossible d'en douter : le milieu des affaires se prépare à l'arrivée de la relève. Larry Fink, à la tête de BlackRock, premier gestionnaire d'actifs du monde, signe tous les ans une lettre ouverte aux chefs de la direction. Autant dire que ses paroles ne tombent pas dans l'oreille de sourds.

En janvier 2020, M. Fink a enjoint à ses clients de prendre leurs distances par rapport aux énergies fossiles, en expliquant que « l'investissement durable est la base la plus solide qui soit pour bâtir les portefeuilles des clients ». Selon lui, les entreprises atteignant leurs objectifs et honorant leurs responsabilités à l'égard des différentes parties prenantes en bénéficient à long terme. Celles qui en font abstraction trébuchent, ou échouent. Et la dynamique se confirme, à l'heure où le public se montre plus exigeant. Le mouvement s'amplifiera, puisque les générations montantes – 35 % de la main-d'œuvre – formuleront de nouvelles attentes à l'égard des entreprises qui les emploient, leur vendent des produits ou dans lesquelles elles investissent.

Les propos de M. Fink m'ont confortée dans ma décision de réorientation de mon modeste portefeuille. De quoi me sentir jeune de cœur. ♦

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

ESCROCS SANS SCRUPULES

Florilège de fraudeurs. PAR LUC RINALDI



904 000 \$

Somme que la directrice des finances d'une OSBL qui vient en aide aux personnes handicapées a subtilisée sur trois ans et demi pour s'offrir un VUS Lincoln et un voyage au Brésil (Coupe du onde 2014).

Échange de cartes SIM

L'escroquerie? Des malfrats glanent des renseignements sur le Web afin de se faire passer pour vous, appellent votre opérateur pour signaler la perte de l'appareil, puis lui demandent de lier votre numéro à une nouvelle carte SIM pour avoir accès à vos contacts et à vos comptes bancaires. En novembre, une infirmière d'Oakville (Ont.) a vu s'ajouter ainsi près de 10 000 \$ au solde de sa carte de crédit.



3

Nombre d'entreprises (dont un concessionnaire automobile et un commerce de matériel audio) qu'une compatriote de Sudbury (Ontario) a escroquées, leur soutirant plus de 80 000 \$ en 2016-2017. Épinglée cette année, elle sévissait dans une troisième entreprise.

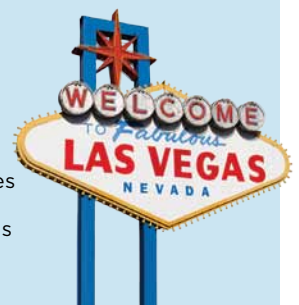
32

CHASSE AUX FRAUDEURS

Nombre de filous arrêtés lors d'une perquisition dans un centre d'appels de New Delhi, en novembre. Les suspects appelaient des Canadiens, se faisaient passer pour des fonctionnaires et leur demandaient leur NAS.

548 909 \$

Somme qu'une employée roularde a chapardée au St. Bonaventure's College, à St. John's, au moyen de centaines de petits virements. Avec cet argent, elle s'est offert des objets de luxe ainsi que des vacances à Las Vegas et à Disneyland.



Associé chez KPMG, plongé dans la dépression, je voulais tout lâcher. Mais 11 ans plus tard, j'étais encore là, fidèle au poste, et on me confiait le dossier de la santé mentale. Une première au cabinet.

RELEVER LA TÊTE

**PAR DENIS TROTTIER
PROPOS RECUEILLIS PAR LARA ZARUM**

PHOTOS ALEXI HOBBS

Par un matin maussade d'octobre 2006, après avoir garé ma voiture au bureau, je suis resté au volant, immobile, en larmes. Comme d'habitude. J'avais perdu l'appétit, perdu le sommeil, depuis des mois. Plus rien ne me faisait plaisir, et je sombrais dans le désespoir. J'essayais de me raisonner : « Tu vas y arriver! » En vain.

Au service de KPMG depuis 20 ans, j'avais été nommé associé. Je dirigeais KPMG Entreprise à Ottawa, où j'avais une belle clientèle de sociétés fermées. Une épouse affectueuse, Yolande, deux enfants magnifiques, pas le moindre souci financier, aucun problème de dépendance : qui aurait cru que j'étais dépressif depuis des années? J'avais pris deux congés prolongés en quatre ans, et, chaque fois que je retournais au travail, j'étais convaincu que mes idées noires avaient disparu pour de bon. Mais ce matin-là, j'étais au bout du rouleau.

J'étais loin de me douter que 11 ans plus tard, toujours chez KPMG, j'exercerais les fonctions de premier responsable, Promotion de la santé mentale (une première au Canada pour un poste de cette nature). Incapable d'imaginer les 11 prochaines heures, encore moins les 11 prochaines années, je pensais à tous les membres de mon équipe que je laissais tomber. J'ai décidé de frapper à la porte de l'associé directeur pour lui donner ma démission.





J'ai grandi dans le village de Larder Lake, non loin d'une mine d'or, dans le Nord de l'Ontario. Dans les années 1960, la santé mentale était un sujet tabou; personne n'en parlait. Si un élève faisait des siennes, l'enseignant menaçait de l'envoyer à l'hôpital psychiatrique de North Bay, un endroit qui faisait peur, rempli de « fous ». Aujourd'hui, on ne parle plus de folie. Et je sais que les troubles de santé mentale frappent au hasard, et que nul n'est à l'abri.

Quelqu'un dans ma famille aurait pu être touché, et je ne l'aurais jamais su. J'étais un enfant heureux, en bonne santé. Mes parents m'emmenaient pêcher, faire de la moto et de la motoneige. Comme ils avaient quelques épiceries IGA, j'ai vite commencé à leur donner un coup de main, d'abord en triant des coupons à 12 ans, puis en faisant de la tenue de livres, au secondaire. Je rêvais d'avoir mon propre magasin. Les jours de pluie, mon frère et moi, nous prenions nos calculatrices et jouions à la vie de bureau. J'ai ensuite fait du bénévolat pour l'équipe d'intervention d'urgence du village. Nous étions les premiers répondants dès qu'une personne composait le 911, et notre rôle était de préparer la victime au transport en attendant les ambulanciers, qui arrivaient une demi-heure plus tard. Cette expérience m'a sans doute bien préparé aux fonctions que j'exerce à présent chez KPMG.

Pendant que mon frère aîné prenait les rênes de l'entreprise familiale, je faisais mes études à l'Université Carleton et je me préparais à obtenir mon titre de comptable. À Ottawa, j'ai rencontré Yolande, inscrite en éducation de la petite enfance. Avant d'entamer ma dernière année, en été, j'ai pris mon courage à deux mains, je me suis présenté à la réception de Peat Marwick (le « PM » dans « KPMG ») et j'ai demandé l'associé responsable des RH. Le jeune Marc Brûlé a accepté de me rencontrer sur-le-champ. Au bout de quatre ans, j'avais remporté mon pari, puisqu'un emploi m'attendait dans l'équipe d'audit. Ami de toujours, Marc a été un vrai mentor.

En 1989, j'ai épousé Yolande. Au cours des 10 années suivantes, j'ai travaillé sans relâche pour gagner la confiance de nouveaux clients. Entre-temps, Yolande et moi avons eu deux enfants. En 1998, j'ai été nommé associé. J'avais tout ce dont j'avais toujours rêvé. Puis, j'ai sombré dans la

dépression. Yolande a été la première à le remarquer. Elle voyait bien que je ne dormais plus, que j'avais perdu l'appétit et que toute activité sociale m'angoissait. Pourtant, je continuais à tout faire, de mon mieux : j'assistais aux soirées, je serrais la main des uns et des autres, je ne manquais jamais une réunion, comme un robot.

À l'époque, je me suis dit que c'était le stress. Comme tout associé, j'avais de lourdes responsabilités : une pause me remettrait sur pied.

Je venais d'un milieu où on « ravale son mal ». Bien de leur génération, mes parents ne parlaient jamais de santé mentale. Le sujet m'était totalement inconnu. Par conséquent, quand je souffrais, je refoulais mes émotions. Un jour, pour la campagne Centraide, j'ai offert de récolter des dons au bureau, déguisé en ours. Sous mon costume, la tristesse m'envahissait. À force d'essayer de m'en sortir seul, j'étais à bout.

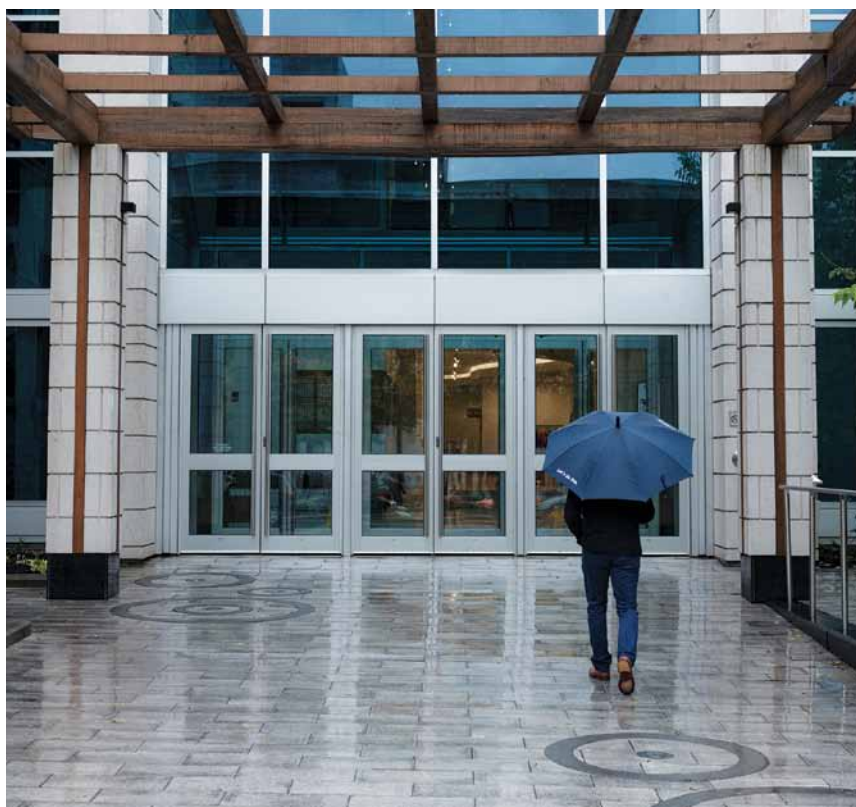
Ce jour-là, j'ai compris que je devais chercher de l'aide. Je travaillais en gestion des risques, et ma réputation était en jeu; je voulais éviter toute erreur qui nuirait à mes clients. À contrecœur, je me suis tourné vers Morneau Shepell, le fournisseur de services du programme d'aide aux employés. Même si le bureau était à deux pas du nôtre, j'avais si peur de croiser un collègue ou un client que je faisais 20 minutes de route pour me rendre à Gatineau.

J'y suis allé quatre ou cinq fois avant d'arrêter de travailler pendant deux mois,

en mai 2002. Pour ne pas éveiller les soupçons, j'avais choisi de prendre des jours de vacances. J'avais peur qu'on me trouve faible et craignais de perdre mon emploi si les autres associés apprenaient la vérité. Je suis retourné au travail en juillet et j'ai tenu bon jusqu'en novembre. Furtivement, la dépression avait frappé de nouveau. Un coup bas. J'ai dû m'absenter trois mois et demander des prestations d'invalidité de courte durée.

Difficile de décrire la douleur de la dépression clinique à quelqu'un qui ne l'a jamais vécue. Il est encore plus difficile d'expliquer le sentiment de honte qui m'habitait. Quand on divorce, quand on perd un enfant, on souffre, mais au moins on sait pourquoi. Je n'avais aucune idée de l'origine de mes problèmes, ce qui les rendait encore plus terribles. Voyant que les médicaments prescrits ne faisaient pas effet, mon médecin de famille m'a orienté vers la docteure Carol Husband, une psychiatre extraordinaire. De plus, j'ai été suivi par le docteur Bernie Gosevitz, médecin attitré des cadres de KPMG. Tous deux m'ont aidé à reprendre mes fonctions. Pourtant, je n'étais pas guéri : la maladie, tapie, attendait de faire son retour.

La dépression ne frappe pas tout le monde de la même façon. Dans mon cas, elle se manifestait par des sanglots. Je fondais en larmes en arrivant au travail, avant de sortir de ma voiture, ou dans mon bureau, derrière une porte close. Les symptômes se présentaient également



à la maison et ailleurs. Je n'éprouvais plus aucun plaisir. Comme j'ai toujours été dynamique, d'où mon surnom de « lapin Energizer », mon état dépressif a jeté la consternation autour de moi.

D'une récidive à l'autre, mon état empirait, et je me demandais pourquoi je retombais en dépression. En fait, certaines études ont révélé que 50 % des patients qui ont vécu un premier épisode de dépression rechutent; et 80 % de ceux qui ont subi deux épisodes dépressifs en connaissent un troisième. Bref, le sort était contre moi.

Je viens d'un milieu où on « ravale son mal ». Quand je souffrais, je refoulais mes émotions.

Revenons à ce matin d'octobre 2006 où je rencontrais mon associé directeur, Bob Wener. À voir mes yeux rouges et bouffis, il se doutait que j'avais pleuré. Je me suis lancé : « Je n'en peux plus. Je m'en vais. » Mais Bob a refusé. « Pas question. On va t'aider. » J'étais bouche bée : il me tendait la main. J'avais droit à une deuxième chance. Mais les 13 mois qui ont suivi n'ont pas été de tout repos.

Pendant les premiers mois de mon congé, j'étais rongé par la culpabilité; j'avais laissé tomber ma famille et mon équipe. Mes crises de panique se multipliaient, sans compter les sueurs froides et les sanglots, incontrôlables. Une pensée lancinante m'obsédait : « *Je vais perdre mon emploi.* » Plus rien n'avait de sens. Agité, désespéré, j'ai confié à Yolande que j'avais peur de devenir fou. Elle aussi était touchée de plein fouet. En plus d'affronter ma souffrance, elle devait rester forte pour nos enfants de 12 et 15 ans. S'ils rentraient de l'école et que je faisais une crise de panique dans notre chambre, elle leur préparait une collation comme si de rien n'était. C'était la voix de la raison : elle me recommandait de sortir et d'aller faire de l'exercice, d'être patient, me rappelait les rendez-vous avec mon médecin. Autant de jalons, de bouées

de sauvetage qui m'ont valu de rester à flot dans la tourmente.

Certains s'en étonnent, mais quand la maladie mentale frappe, il faut du temps pour s'en remettre. Les congés d'invalidité se prolongent. Pourquoi? Parce que les antidépresseurs prennent parfois des mois à agir. Et puis il y en a plusieurs sortes, alors on tâtonne, on fait des essais. On me donnait un premier médicament, mais il s'avérait inopérant, et le suivant avait des effets secondaires pénibles : somnolence, étourdissements au lever, maux d'estomac, et, pire encore, de subites et terribles sueés. La docteure Husband a fini par m'envoyer à l'Institut de recherche en santé mentale du Royal où, au terme d'un long processus, un autre médecin a trouvé la combinaison de médicaments adéquate. Ces 13 mois d'absence n'auront pas été vains.

J'avais tout essayé, de la tenue d'un journal à la méditation. Je suis sociable, et mes proches auraient été stupéfaits d'apprendre que je passais des journées entières à méditer en silence. J'aurais fait n'importe quoi pour aller mieux, tant j'étais désespéré. En fait, ce qui m'a aidé, c'est de faire du bénévolat pour le Fonds Habineige d'Ottawa, organisme qui, comme son nom l'indique, donne des habits de neige aux enfants dans le besoin. Cette activité m'a fait du bien : je me sentais utile; je pensais aux belles choses que la vie m'avait apportées.

Quand tout allait mal, j'appelais mon patron, Bob, et on allait prendre un café ou s'asseoir dans un parc. Il a su m'épauler dans les moments difficiles; plutôt que de me donner des conseils, comme tout le monde, Bob me tenait compagnie, sans me juger. Il l'avait compris, c'est ce que j'attendais de lui.

J'ai réussi à m'en sortir grâce à la thérapie cognitivo-comportementale, aux médicaments et à un solide réseau de soutien. Je devais être un patient difficile : associé dans un cabinet comptable, j'étais habitué à la rigueur des horaires et des échéanciers. Quand j'étais convaincu de pouvoir retourner au travail, mes médecins m'incitaient à jouer de prudence et à patienter encore un peu.

La reprise du travail est difficile. Pour bien accueillir quelqu'un qui reprend ses fonctions, il faut lui faire confiance et comprendre que son rétablissement, qui se fera par étapes, passe aussi par son

retour au travail. Le jour où je me suis enfin présenté au bureau, j'ai constaté que mon adjointe avait décidé d'archiver en bloc la masse de courriels que j'avais reçus pendant mon absence de 13 mois. Je ne les ai même pas regardés. Aujourd'hui, comme premier responsable, Promotion de la santé mentale, c'est ce que je recommande de faire, pour faciliter la transition. Quand on reprend le travail après avoir vécu des problèmes de santé mentale, il faut déjà du courage. Alors, à quoi bon parcourir une foule de courriels périmés pour la plupart?

Assis à mon bureau, j'étais enfin redevenu moi-même. Pour la première fois depuis des mois, j'envisageais l'avenir avec confiance.

En 2013, Yolande et moi avons eu droit à une surprise : nous avons gagné un prix Inspiration de la Fondation de santé mentale Royal Ottawa, qui récompensait nos efforts pour combattre les préjugés sur les problèmes de santé mentale dans le milieu des affaires. Nous étions heureux, mais inquiets. Prononcer un discours au gala reviendrait à dire haut et fort que Denis Trottier, de KPMG Entreprise à Ottawa, avait fait une dépression. Comment allait-on réagir dans le milieu des affaires? Mais, nous le savions, ce serait un geste fort pour tous ceux qui souffrent en silence, alors nous sommes allés de l'avant. Notre intervention a reçu un accueil chaleureux, et j'ai fait la tournée des bureaux de KPMG au Canada pour raconter mon expérience. En 2014, j'ai été nommé au conseil de direction à l'inclusion et à la diversité de KPMG, formé de 24 dirigeants des divers bureaux, où j'ai pris en charge le dossier de la santé mentale. J'ai également siégé au conseil d'administration de l'Association canadienne pour la santé mentale.

En 2017, ayant décidé de prendre une retraite anticipée, j'ai donné mon préavis de six mois. Yolande m'avait demandé si je voulais bien passer plus de temps avec elle, et je lui avais dit « oui » sans hésiter. Qui sait, elle allait peut-être changer d'idée! Mais quelques mois plus tard, Mary Lou Maher, chef mondiale, Inclusion et diversité, à KPMG, m'appela : « Le conseil se réunit demain. Je vais proposer qu'on te nomme "premier responsable, Promotion de la santé mentale". » Je n'en croyais pas mes oreilles. J'ai répondu :

« Premier responsable? C'est quoi, au juste? Un nouveau poste? » Elle a répliqué : « On va le créer juste pour toi. » Convaincu d'avoir l'appui de Yolande, j'ai accepté.

Deux ans après ma nomination, je constate que je n'ai jamais occupé un poste aussi gratifiant. En audit, les clients satisfaits ne me serraient pas dans leurs bras. Désormais, semaine après semaine, j'ai le sentiment d'être utile. Au cabinet, j'ai commencé par participer à l'analyse du volet santé mentale des avantages sociaux. KPMG a décidé d'offrir aux employés et à leurs personnes à charge le remboursement des services de professionnels en santé mentale, à hauteur de 2 000 \$ par an. Je passe le plus clair de mon temps à me rendre dans nos bureaux au Canada, où je donne des exposés et où je m'entretiens avec des collègues à divers échelons. Je tâche de lutter contre les préjugés et de susciter l'ouverture des dirigeants. Je sensibilise les employés : la santé mentale, c'est aussi la santé tout court. Pourquoi souffrir en silence? Je dis que pour faire le premier pas vers le rétablissement, il faut demander de l'aide.

J'aimerais convaincre tout le monde que la maladie mentale est comme n'importe quelle maladie. Pensons au cancer : on prend la douleur des victimes au sérieux et on souligne leur courage. On ne guérit pas tout seul du cancer. À bien des égards, quand on est touché par la maladie mentale, pour s'en sortir, il faut se tourner vers des professionnels.

Depuis que je suis remis sur pied, dans les dernières années, j'ai vu l'attitude du public changer. On sait que la maladie mentale peut frapper n'importe qui, et les jeunes de 20 ou 30 ans abordent tout naturellement le sujet. En novembre, j'ai animé une série de discussions sur le thème de la santé mentale dans cinq villes de la Colombie-Britannique. Municipalités, chambres de commerce, centres hospitaliers, entreprises, tout le monde dialoguait et s'engageait à accomplir des gestes concrets. De quoi donner espoir.

Je resterai vulnérable pour le reste de mes jours : la dépression pourrait revenir. Mais je sais aussi que j'ai eu de la chance. Associé chez KPMG, j'ai eu droit à du soutien, j'avais un filet de sécurité. Bon nombre de travailleurs ne peuvent pas en dire autant. Nous devons nous doter de systèmes pour offrir à ceux qui

souffrent le temps et les ressources nécessaires à la guérison, sans jugement ni retombées négatives. Mes collègues ne m'ont pas laissé tomber, même quand j'ai touché le fond. Tous les dirigeants sont appelés à tendre la main à leurs employés en difficulté, à tous les échelons.

Bien des employeurs cherchent le programme de santé mentale « idéal », sans savoir qu'il n'existe pas. Au-delà d'un programme, toute entreprise, peu importe sa taille, peut obtenir des résultats immédiats, le plus souvent à moindres frais. On peut inviter un membre de l'Association canadienne pour la santé mentale à donner un séminaire, présenter au personnel le programme d'aide aux employés, proposer une conférence-midi... Investir dans la santé mentale, c'est rentable : selon un chiffre que citent les organisations qui en ont fait l'expérience, pour un dollar

investi, l'entreprise en économise quatre.

On me demande souvent ce que je fais à présent pour garder mon équilibre. C'est facile : je pense à moi, à ma famille, et à mon travail, dans l'ordre. Je rappelle que selon les consignes de sécurité, en avion, on met son propre masque à oxygène en premier. Et je me réserve du temps pour me ressourcer, afin d'exercer mes rôles d'époux, de père et d'employé le mieux possible. Dans son approche de la santé mentale, le chef de la direction de KPMG, Elio Luongo, est sur la même longueur d'onde que moi. Et je pense que c'est à la direction de donner le ton.

Comme FCPA, j'espère que mon récit aidera les professionnels qui souffrent sans rien dire. Nous pouvons bâtir un monde où on peut parler de santé mentale au travail, en toute confiance. J'en ai la preuve tous les jours. ♦

UNE DÉTRESSE SI HUMAINE

Les problèmes de santé mentale font des ravages dans le monde entier. Employeurs et gouvernements doivent protéger leur principal actif : les êtres humains.

PAR MICAH TOUB

Il y a deux étés, Becky Wilson a été prise de vertige au volant, et son cœur s'est mis à battre la chamade sans raison. Elle rentrait simplement à Toronto après un week-end ailleurs. Craignant de perdre connaissance, elle s'est rangée sur l'accotement et a appelé ses parents pour qu'ils viennent la chercher. Mme Wilson, CPA, conseillère chez PwC, avait vécu des épisodes dépressifs et anxieux au secondaire, mais c'était sa première attaque de panique. Sa mère, qui en avait subi une dans sa jeunesse, lui a expliqué que le stress pouvait y être pour quelque chose.

Le lendemain, Mme Wilson comptait bien aller travailler. « Mais j'ai fait une crise d'angoisse dans le métro », raconte la jeune femme de 26 ans, aujourd'hui première conseillère. « J'ai réussi à me rendre au bureau, où j'ai essayé de passer à travers l'avant-midi, mais j'ai dû me résoudre à rentrer chez moi. »

Au bout d'une semaine, oppressée, Mme Wilson s'est confiée à son accompagnatrice au cabinet, une collègue chargée de l'aider à planifier sa carrière, et de voir à son bien-être. « Je lui ai dit : "Va-t-on continuer à me faire confiance?" » Mme Wilson

s'inquiétait, car on venait de lui confier un mandat d'envergure.

L'accompagnatrice s'est montrée rassurante. Elle y veillerait : Mme Wilson pourrait s'acquitter de ses fonctions sans que ses difficultés personnelles ne lui soient reprochées. Elle a aussi organisé une rencontre avec quelqu'un qui, au rang des associés, prônait le bien-être au cabinet. « On m'a dit : "De quoi avez-vous besoin pour réussir? On tient à vous." »

Un accueil bienveillant, mais qui est loin d'être la norme. Le manque de soutien cause des ravages sur les travailleurs et les économies du globe. Selon l'Organisation mondiale de la santé, un être humain sur quatre souffrira d'un trouble mental au cours de sa vie, et la dépression et l'anxiété entraînent, pour l'économie mondiale, une perte de productivité estimée à environ 1 000 G\$ US par an.

Pourtant, les investissements publics dans la prévention et les soins restent insuffisants. En 2018, dans la revue *The Lancet*, on lisait que les coûts de « cet échec collectif, faute de réaction devant une crise mondiale », s'établiraient à 16 000 G\$ US pour la période 2010-2030. Une gestion adéquate de la crise, ajoutaient les auteurs, sauverait 13,5 millions de vies par an. Selon le Centre de toxicomanie et de santé mentale de Toronto, chaque semaine, 500 000 travailleurs canadiens s'absentent pour des raisons de santé mentale. Le bilan s'alourdit mois après mois, et, quand les problèmes restent négligés, les congés d'invalidité s'allongent et les indemnités augmentent. En soins prodigués et en productivité perdue, on évalue que le fardeau annuel s'élève à 51 G\$. Sans oublier, hélas, que plus de 4 000 Canadiens mettent fin à leurs jours chaque année. En Ontario, environ 10 % du fardeau de la maladie correspond aux troubles mentaux, auxquels la province n'alloue que 7 % de son budget des soins de santé. L'écart à combler se chifferrait à près de 1,5 G\$.

Comme PwC, de nombreuses entités ont vu, chiffres à l'appui, que soutenir les employés aux prises avec des problèmes psychiques présente aussi des avantages économiques, au-delà de la valeur humaine du geste d'aide. Une étude récente de Deloitte révèle que chez les entreprises canadiennes offrant un programme de santé mentale, le rendement du capital investi s'établissait, pour

chaque dollar, à 1,62 \$. Un rendement moyen qui s'accroît si le programme existe depuis longtemps.

Selon une étude menée l'an dernier par la Chartered Accountants' Benevolent Association (organisme caritatif voué au bien-être des comptables britanniques) auprès de 251 personnes, un répondant sur trois vit un stress quotidien. Vu la pression inhérente à la profession, tous les CPA doivent songer à leur équilibre, qu'ils souffrent ou non d'un trouble particulier.



« Nous sommes tous susceptibles d'éprouver, à des degrés divers, certains problèmes », explique Ed Mantler, vice-président, Programmes et priorités, à la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC). « Bien des gens se disent parfaitement bien portants ou atteints d'une maladie, mais l'état de santé est plutôt un continuum. »

Il est conseillé de prendre des mesures préventives : bien manger, bien dormir, faire de l'exercice. « Le travail nous fait du bien, on s'y fixe un but, on s'y accomplit. Mais il peut aussi faire remonter à la surface des problèmes sous-jacents », poursuit M. Mantler.

L'expert signale que la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail, lancée en 2013 par la CSMC en partenariat avec le Groupe CSA, fait office de guide pour les employeurs et le personnel, qui pourront ainsi faire le point sur les interventions aux retombées favorables et sur les facteurs nuisibles, entre autres. La norme, élaborée de concert avec des comptables professionnels, porte sur un vaste éventail de sujets : efficacité des politiques de mieux-être, utilité des avantages sociaux, mais aussi clarification des attentes pour que l'employeur comprenne son apport à l'or-

ganisation. En cas de difficultés, on vérifiera si l'employeur offre un programme d'aide et on communiquera avec un professionnel de la santé. « Une consultation avec le médecin de famille peut être utile », ajoute M. Mantler.

Évidemment, demander de l'aide n'est pas facile. « On nous le dit, le regard réprobateur des autres fait parfois aussi mal sinon plus que les problèmes de santé mentale eux-mêmes », précise M. Mantler. Une intervention d'emblée porte ses fruits, mais pourtant, seulement le tiers des patients consultent sans délai. Certains, réticents, attendent des années, voire des décennies. M. Mantler espère qu'à mesure que davantage d'entreprises seront sensibilisées au bien-être en milieu de travail, les employés hésiteront moins à discuter de leurs problèmes.

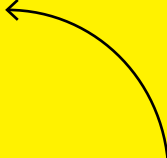
Un travailleur sur quatre dans le monde souffrira d'un trouble mental au cours de sa vie.

Après avoir offert à Mme Wilson six rencontres sans frais avec un conseiller, les intervenants du Programme d'aide aux employés de PwC, administré par Morneau Shepell, l'ont aiguillée vers un psychiatre. Elle a dû s'habituer aux médicaments prescrits pour soulager l'anxiété et la dépression, et parfois, elle a vécu des journées difficiles. Elle prévenait alors son équipe, en toute franchise. Désormais, après avoir travaillé d'arrache-pied sur un long mandat difficile et tenu ses échéances, Mme Wilson s'offre un jour de congé, si possible.

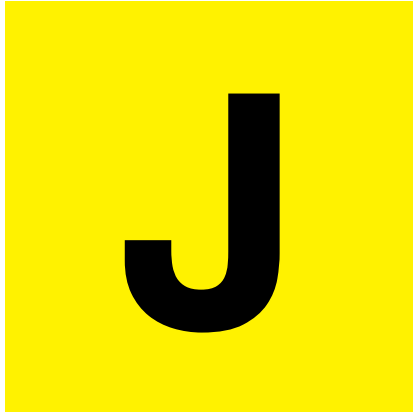
Devenue coresponsable du Réseau bien-être – Personnes aux capacités différentes (DAWN) de PwC dans la région du Grand Toronto, Mme Wilson encourage ses collègues à parler ouvertement de leurs problèmes. Le fait de ne pas avoir caché ses propres difficultés, loin d'avoir entravé son avancement, l'a aidée. « J'ai l'impression de pouvoir être moi-même au bureau. J'écarte mon inquiétude pour mieux me concentrer sur mon travail. » ♦

Article de magazine

Peut contenir des phrases.



Derrière la simplicité marketing
des produits *no name – sans nom*
se cache la marque bon marché
la plus aimée au Canada.



aune et noir à l'honneur. Le fil Twitter de la gamme *no name* – *sans nom*, qui mise sur l'humour, multiplie les jeux de mots dans la langue de Shakespeare. Pour la poudre à pâte, il faudra tout de même un four, précise-t-on (en anglais, *baking powder* signifie « poudre à cuisson »). L'assouplissant au parfum d'air frais des montagnes? C'est 80 feuilles et non 80 montagnes. Et pour la moutarde, ne cherchez pas : elle n'est déclinée dans aucune autre couleur. Oui, vous sourirez. Et cette autodérision cadre à merveille avec l'esprit de la marque, bas prix obligeant. Soulignons que sur Twitter, les photos agrémentées d'une réflexion pince-sans-rire font fureur. Un bel exploit pour cette gamme d'articles à mini-

marge, signés Loblaw, gamme qui séduit encore et toujours.

Au Canada anglais, la stratégie du gazouillis humoristique vise à remettre à l'avant-plan l'omniprésente marque bicolore, déjà dans la quarantaine. En septembre dernier, Loblaw a fait équipe avec l'agence John St. de Toronto pour lancer une première opération charme en 10 ans, d'une ampleur inégalée en 30 ans. Télévision, Internet, transports en commun, tout y est passé. Dès les premières semaines, le jaune vif a pris d'assaut les stations Bloor-Yonge et Union, à Toronto, placardées d'affiches géantes de produits génériques. Les passagers ont ainsi pu savourer des bribes d'humour, essentiellement des lapalissades. Dans les souterrains : « quai pour passagers et wagons » et « escaliers pour monter ». À la guérite du guichetier : « peut contenir un préposé à la perception du droit de passage ». Sans oublier le taxi en livrée jaune : « peut accueillir quatre passagers et un chauffeur ». L'audace a été poussée jusqu'à enrubanner un immeuble de la rue Queen West : « peut contenir des personnes ». Le Vendredi fou, les t-shirts thématiques se sont envolés le temps de le dire.

Pour sa chaîne de supermarchés No Frills, le groupe Loblaw s'est toujours gardé de faire des folies pour la pub. Parcimonie d'abord. Mais les publicités font partie d'une campagne triennale qui doit redynamiser la marque. Uwe Stueckmann, vice-président principal, Marketing, à Loblaw, explique qu'on voulait parier sur les attitudes changeantes des consommateurs face aux magasins bon marché. Boston Consulting Group (BCG) venait de publier cette année-là un rapport indiquant que les épicerie minimarges affichaient une progression stable de leur chiffre d'affaires depuis 2000. À l'échelle mondiale, pouvait-on lire, les détaillants à prix modique prendraient de l'expansion et ouvriraient davantage de succursales que leurs concurrents : +4,4 % par an, jusqu'en 2020, contre +2,9 % pour les chaînes standard et +1,6 % pour les grandes surfaces. Une croissance qui serait surtout le fait des préférences de la génération Y. Eh oui, dans la vingtaine et la trentaine, on fréquente sans hésiter les épicerie sans flâflâ, estiment les experts. Qui plus est, le pouvoir d'achat de ces 275 millions de consommateurs des pays développés est largement supérieur à celui de tout autre segment démographique.

D'où certaines affiches dignes d'une campagne pour un groupe rock. Et soudain a surgi un drôle de jeu vidéo en ligne, aux allures rétro, sur le thème No Frills, lancé en mai 2019 : *Hauler: Aisles of Glory*. À vos manettes! La stratégie au ton décalé a étonné les internautes, d'abord perplexes, puis séduits, qui se sont passés le mot sur Twitter et Instagram. Tant mieux! Mais comme le fait observer Marty

Weintraub de Deloitte Canada, associé et leader national, Commerce de détail, la fidélité envers la marque, dans l'alimentation, n'est jamais acquise. C'est bien de faire sourire des citoyens blasés, massés dans le métro, mais vient un jour où le côté ludique doit se traduire en hausse des ventes. Après tout, « des fèves au lard, ça reste des fèves au lard », philosophe-t-il.



L'omniprésence du jaune et noir est indéniable. Nombreux sont les semi-remorques aux couleurs de la marque qui sillonnent nos autoroutes, pour approvisionner surtout les 260 succursales No Frills et la centaine de magasins Maxi

du pays. Le look minimaliste des fameux emballages jaunes aux caractères noirs, on le doit au légendaire Don Watt, graphiste qu'avait choisi Galen Weston père en 1973 pour donner un coup de fouet à l'image de Loblaw, qui en arrachait alors. Outre l'allure de la gamme bon marché, M. Watt



Le guichet de la station Union dans le métro de Toronto



Une scène de la pub télé et Web pour no name

a également peaufiné l'habillage de la gamme Choix du Président, plus prestigieuse. Il a d'ailleurs été largement encensé pour avoir contribué au redressement de l'entreprise. Walmart, Safeway et Home Depot avaient aussi bénéficié de son talent. C'est M. Watt qui avait lancé l'idée d'un univers graphique cohérent, alliant couleurs et polices de caractères uniformes pour les enseignes, les marques maison, les cahiers publicitaires et les aménagements intérieurs.

L'ouverture du premier No Frills à Toronto en 1978 accompagnait le lancement de la marque jaune et noire. « Nous avons toujours été convaincus que la marque va droit au but, que les Canadiens y croient », raconte Dave Wotherspoon, directeur de la création chez Loblaw. « Les marques maison ne se valent pas toutes. *no name* se distingue en ce sens qu'on y voit plutôt une marque nationale. » Une quarantaine d'années ont passé, et *no name* – sans nom tient bon; elle côtoie Tim Hortons et Canadian Tire au palmarès des marques connues.

« Assurément, une marque à laquelle on s'attache », soutient le stratège Eli Singer, fondateur de NearNow, à Toronto. « Certains ne jurent que par elle, fiers qu'ils sont de faire des économies. Ils ne voient pas l'intérêt de payer le double du prix; pour eux, c'est du pareil au même. » M. Singer avance que la marque est si bien ancrée qu'elle s'intègre à l'identité. On s'y rallie. « De solides bases pour favoriser l'essor », d'après lui, mais l'audacieuse campagne Twitter n'est pas sans risque. « On ne veut surtout pas déplaire aux clients fidèles. »

M. Weintraub le souligne, au Canada, les marques maison ont la cote. « Chaque chaîne mène sa barque comme elle l'entend, mais les gammes maison sont incontournables. » Diversité de l'offre, rapport qualité-prix, image, elles se déclinent sur plusieurs plans, mais toutes pèsent leur poids et font gonfler les marges bénéficiaires. Ces dernières années, selon Nielsen, les marques comme Sélection (Metro) et Compliments (Sobeys), qui ont vu leur part de marché augmenter, prennent de vitesse les marques nationales.

Le rapport de BCG soulignait aussi qu'en Amérique du Nord, le segment des épiceries à prix modique reste à développer, ce qui n'est pas le cas dans certains marchés arrivés à maturité, comme la Norvège, le Danemark et l'Allemagne. BCG saluait en tout cas la réussite de No Frills dans l'univers du bon marché, malgré le bilan parfois en demi-teinte d'une stratégie axée sur ce secteur.

Pour marquer des points, il faut aller au-delà des prix défiant toute concurrence, selon M. Weintraub : « On joue la carte de l'innovation. » À preuve, la nouvelle sous-gamme Simple et vérifié, dernière-née de la famille jaune et noire : une série de produits exempts de l'un ou l'autre de 10 ingrédients indésirables (arômes ou édulcorants artificiels, colorants chimiques, glutamate monosodique, entre autres) qui répond aux demandes exprimées par les consommateurs. On veut des aliments sains, même à prix modique.

Le lancement de la famille Simple et vérifié a coïncidé avec un vaste effort de marketing. « Nous voulions recadrer le rapport avec les consommateurs et tenter du neuf », explique M. Wotherspoon, l'homme derrière les tweets. Une campagne



La marque *no name* – sans nom a plus de 40 ans et elle n’a pas pris une ride.

remarquée, sur fond d’humour et d’interactions directes avec la population, et qui a tapé dans le mille.

Cela dit, quand une marque établie redémarre sur le mode ludique, il y a tout de même des règles à respecter. Tout énoncé fallacieux est à proscrire, mais le créateur et ses cinq collaborateurs s’amusent ferme. Pirouettes et clins d’œil s’enchaînent : c’est l’humour par l’absurde. Les messages, ajoute-t-il, suivent un format strict : « Tout en minuscules et moins de six mots. » Pour le compte @NoNameBrands, il cogite sans cesse, entre autres quand il fait ses emplettes. « J’erre dans les allées, perdu dans mes pensées. Et je m’interromps soudain pour noter une idée. »

L

es médias sociaux sont une *terra incognita* pour la plupart des chaînes d’alimentation. « C’est relativement nouveau, confie M. Weintraub. Chacun se demande comment personnaliser les communications au point de nouer une relation de proximité avec le consommateur. Parallèlement, les grandes chaînes hésitent à abandonner la circulaire hebdomadaire, qui a fait ses preuves. On vit une transition entre la vieille école et le marketing numérique ciblé. »

De fait, grâce à la page Twitter de la campagne *no name*, Loblaw a tissé des liens directs avec les consommateurs. L’entreprise reste avare de commentaires sur les retombées, mais les résultats d’une campagne du genre se mesurent au nombre d’abonnés : l’identifiant @NoNameBrands en comptait plus de 46 000 au moment de mettre sous presse.

Soit deux fois plus que le compte de Loblaw.

« C’est sans précédent, ce dialogue direct avec les consommateurs, ajoute M. Wotherspoon; on les écoute et on réagit. Par exemple, des centaines d’abonnés proclamaient que pour Halloween, ils se déguiseraient sur le thème bicolore. Du tac au tac, on leur a proposé une étiquette “déguisement” à apposer sur leur costume. » Quand le groupe rock Arkells a interagi sur @NoNameBrands, en septembre (les gazouilleurs de Loblaw avaient eu l’idée de commenter en direct la cérémonie des Emmys), les fans du groupe se sont passé le mot. Le lendemain, le comédien et humoriste John Hodgman – un million d’abonnés – a retransmis l’un des tweets de la page *no name* aux Emmys : il n’en fallait pas plus pour faire briller la marque jaune et noire.

M. Singer a été impressionné, lui, par le lien que Loblaw a tissé avec la chanteuse Lido Pimienta, jeune Canadienne d’origine afro-colombienne, lauréate d’un prix Polaris en 2017. Sur Twitter, elle expliquait avoir fait une séance photo pour *Toronto Life* dans un supermarché No Frills du centre commercial Dufferin, dans l’Ouest de Toronto. « L’endroit le plus joyeux sur terre », a-t-elle écrit. Elle voulait même y lancer son nouvel album. Et Loblaw de répondre : « On aimerait te donner un coup de main. Envoie-nous un message! » Il y a un certain risque à interagir avec une figure connue qui n’a pas l’habitude de mâcher ses mots; Lido avait déjà évoqué ses difficultés comme immigrante. La discussion aurait pu dérapier. « Le geste m’a plu, dit M. Singer. Audacieux, mais dans la continuité des relations avec le consommateur fidélisé. »

La puissance de Watt



Le concepteur graphique canadien Don Watt a ouvert sa première agence, Watt + Associates, en 1966. Au fil des décennies qui ont suivi (il est mort en 2009), il a inventé un grand nombre de marques instantanément identifiables par les consommateurs. Voici quelques-unes de ses créations les plus emblématiques.

Home Depot

Watt a travaillé en 1978 avec les fondateurs de Home Depot pour créer le concept de quincailleries à Atlanta et le célèbre logo orange et blanc.



Walmart

Le géant du commerce de détail américain a lancé sa propre marque haut de gamme, Sam's Choice, en 1991. Deux ans plus tard, le magasin a poursuivi avec la marque maison bon marché, Great Value.



Metro

Quand Metro a acquis les magasins de A&P Canada en 2005, Watt a été engagé pour concevoir les nouveaux magasins de l'enseigne ainsi que les magasins de la chaîne Super C. Son agence a également pris part au développement des marques de Metro, Irrésistibles et Sélection.



Loblaws

En 1973, Watt a décroché son premier contrat pour la refonte de la chaîne d'épicerie Loblaws, ce qui l'a amené à travailler sur la marque *sans nom* quelques années plus tard. En 1986, il a créé la marque Le Choix du Président.



Nestlé

Sa création pour le café instantané Nescafé dans les années 1960 a valu à Don Watt d'être reconnu comme le premier à utiliser le phot-symbolisme sur les emballages.



La façade d'un immeuble rue Queen West, à Toronto

Il reste que le comportement des clients est imprévisible. M. Weintraub soutient que dans l'alimentation, la bannière importe peu, pour qui cherche à marier commodité et prix avantageux. « Il faut prendre le pouls du consommateur, être aux petits soins. Auparavant, on insistait sur la primauté du positionnement. Mais, au fil du temps, les supermarchés se sont sentis obligés de faire plaisir à tout le monde. Certains se sont enlisés dans "le juste milieu pas si juste". Ce n'est pas le positionnement idéal. »

M. Singer, qui fréquente lui-même les supermarchés No Frills, a été séduit par la campagne « Hauler », qui comportait des vidéos en ligne et des pubs télé accrocheuses, où des consommateurs en tout genre faisaient leurs provisions. « Tout le monde pouvait s'y reconnaître, les jeunes et les moins jeunes, de diverses origines. » Mais le ton badin de la campagne Twitter, empreinte d'ironie, le laisse songeur. « Quand j'ai vu tout ce tralala à la station de métro, j'avoue que j'ai eu des doutes. Et le côté rassembleur, alors? La valeur de la marque se résume-t-elle à son jaune pétant? Une marque s'appuie d'abord et avant tout sur un élément impalpable, la dimension humaine, les consommateurs qui la choisissent. »

Le stratège fait observer qu'en marketing, monopoliser une station de métro est l'une des plus grandes extravagances que l'on puisse s'offrir. Loblaw a donc osé un exercice d'équilibriste. Campagne tapageuse ou discrète sobriété? Publicité largement diffusée ou contacts personnalisés sur Twitter? Pour rester la marque « bien de chez nous », il faudra trouver un juste milieu.

Pendant, c'est écrit noir sur jaune, la marque *sans nom* continuera son chemin, adienne que pourra. ♦

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 Intelligente 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 Intelligente.

Appelez au **1 866 511-3137** ou visitez postescanada.ca/obtenirmeilleursresultats



Marketing Intelligente
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

Femme D'INFLUENCE

Jodi Kovitz change la donne dans le monde des technos en donnant aux femmes la place qu'elles méritent.

PAR LAUREN MCKEON • PHOTOS KATHERINE HOLLAND

Audacieuse, Caitlin MacGregor rêvait d'élargir la clientèle de Plum, son cabinet-conseil en recrutement et en fidélisation, axé sur l'IA. En 2017, l'entrepreneure de Waterloo décide de recueillir des capitaux pour maintenir son bel élan. Collecter 5 M\$ en un seul tour de financement? Un objectif ambitieux. Et l'Ontarienne savait que la partie ne serait pas gagnée d'avance, surtout pour une femme. Par où commencer? Comment réseauter? Et voilà qu'un jour elle entend la conférencière Jodi Kovitz, qui électrise son auditoire.

Jodi Kovitz a fondé et dirige Move the Dial, organisation qui souhaite accroître la participation et le leadership des femmes dans les sphères technologiques. À la première conférence de Move the Dial à Toronto, Caitlin MacGregor était tout ouïe. Jodi Kovitz s'exprimait avec aplomb, passion et optimisme. « Que les acteurs influents partagent leur carnet d'adresses, et les femmes s'épanouiront dans les TI! Retombées positives et réussites seront au rendez-vous. » Pour une diversité accrue dans ce milieu masculin et blanc, il fallait tendre la main aux groupes largement sous-représentés afin de tisser des liens, et de faciliter l'accès aux clients et au financement. Ce jour-là, Mme MacGregor a abordé la conférencière pour évoquer ses difficultés : « Vos propos s'appliquent totalement à mon cas, alors j'ose vous prendre au mot. » Et Mme Kovitz d'accepter d'intercéder en sa faveur.

Caitlin MacGregor savait qu'elle aurait du mal à réunir des millions du premier coup. Aucune entrepreneure canadienne en TI n'y était parvenue, à sa connaissance. La confiance manifestée par Jodi Kovitz sera le moteur qui l'aidera à tenir bon. Des centaines de rebuffades? Qu'à cela ne tienne, sa mentore l'incite à frapper à d'autres portes. Elle l'invite à prendre la parole lors d'un colloque, lui présente de nouveaux investisseurs, et, en coulisses, persuade certains bailleurs de fonds de reconsidérer son dossier. En septembre 2019, l'un d'eux prend les rênes d'une opération de financement. Victoire! La rondelette somme de 2 M\$ sera recueillie.

Les férues de sciences et de mathématiques qui ont l'étoffe d'un Bill Gates doivent surmonter maints obstacles, au premier chef celui du financement. Des études ont montré que les entrepreneures (insistons sur la syllabe muette) ne reçoivent qu'environ 2 % du financement par capital-risque. Et l'une de ces enquêtes fait ressortir que lorsqu'une femme présente son dossier, les investisseurs s'attardent à la gestion des risques, au plan de fidélisation et à la force de l'équipe, au lieu de se concentrer sur le leadership de la dirigeante. Les hommes, eux, seront invités à évoquer leurs espoirs, leurs rêves et leur plan de croissance. Dans l'univers des TI, les femmes à la tête d'une entreprise novatrice qui s'attaque à des problèmes d'envergure reçoivent une moindre part du financement, nous révèlent les statistiques; pour les



femmes noires, les chiffres sont encore plus décevants. C'est dire à quel point avoir une compagne d'armes comme Jodi Kovitz peut tout changer, sachant que l'insuccès vous guette.

« Ce qui compte, ce sont les gestes d'entraide, les efforts accomplis pour donner un coup de main aux autres », explique Mme Kovitz. Quand elle présente sa mission, elle raconte souvent sa propre histoire afin de souligner les interventions des personnes qui lui ont mis le pied à l'étrier. Une forme d'échange; on intervient à son tour.

« En l'absence de modèles, difficile de penser que c'est possible », fait observer Sabrina Fitzgerald de PwC, leader nationale, Technologies, et associée directrice, région Capitale nationale. « Quand on accuse du retard, il faut faire des pas de géant pour le rattraper. L'essentiel, c'est de voir des femmes s'épanouir dans les technologies, et Jodi est l'une de celles qui font avancer les choses. »

Mme Kovitz est une rassembleuse née. « Oui, c'est dans ma nature de favoriser les échanges, les liens. C'est l'un de mes talents. »

Un talent qui a mené son entreprise sociale sous les projecteurs et qui a convaincu des acteurs influents (tels que KPMG et PwC, ainsi que la CIBC, la TD et BMO, concurrentes certes, mais alliées dans leur démarche) de s'engager à faciliter l'avancée des femmes dans les technologies. Reste à voir à quel point le charisme de Mme Kovitz mettra la machine en marche.

EN septembre dernier, j'ai rencontré Mme Kovitz dans son bureau de Toronto. Elle revenait de conférences Move the Dial à Londres et en Israël, où elle avait plaidé pour l'avancement des femmes en technologie. Enrhumée, fatiguée, boisson chaude à la main, elle m'a pourtant accordé toute son attention : je ressentais son énergie.

Mme Kovitz évoque la force des convictions alliées aux actions, et son bureau offre d'éloquents témoignages de son engagement indéfectible. On y trouve une affichette « Oprah 2020 ». La présidentielle américaine? Mais non! C'est plutôt un appel à l'univers pour qu'Oprah Winfrey accepte d'être la tête d'affiche du prochain sommet Move the Dial, un grand rendez-vous de réseautage où se réuniront conférenciers et experts. Au mur, l'image d'un ciel nocturne étoilé, observé à Toronto le soir du premier sommet. Un cadeau de son équipe, qui a écrit : « Pour changer le cours des choses, aux pensées doivent succéder des actions. À notre chef intrépide, affectueusement. »

Mme Kovitz était promise à un brillant avenir. L'une de ses figures marquantes sera sa grand-mère, Muriel Kovitz, première femme nommée chancelière à l'Université de Calgary, et première femme au conseil d'administration de L'Impériale, dans les années 1970. Jodi Kovitz se rappelle

que sa grand-mère, de passage aux bureaux de la pétrolière à Toronto, l'emmenait dîner avec elle. Muriel Kovitz, qui portait fièrement son insigne de l'Ordre du Canada (reçu en 1977), discutait avec sa petite-fille de politique et d'affaires. De quoi nourrir une profonde conviction : oui, les femmes peuvent accomplir de grandes choses.

Jodi Kovitz s'était donné des objectifs ambitieux. D'abord avocate en droit de la famille pendant six ans, elle travaille ensuite cinq ans en développement commercial, mais elle veut aller plus loin. Elle prend alors les rênes d'AceTech Ontario (devenue Peerscale), un OSBL de réseautage en technologie. Un mandat qui la mène en Israël, où elle rencontre deux entrepreneures à la tête d'un fonds techno en plein envol qui projetaient un séjour aux États-Unis pour y collecter des capitaux. Mme Kovitz leur propose d'organiser un colloque pour les épauler, et décide d'adopter le thème « Move the Dial », c'est-à-dire « faire bouger les choses ». L'expression est restée. Le colloque aura lieu le 16 janvier 2017, à Toronto. On attendait quelques dizaines de participants, mais un millier répondent « J'y serai ». Vite, une salle plus grande! Mais rien n'y fait, l'affluence est telle qu'on doit refuser l'entrée à des intéressés de dernière minute. Mme Kovitz met cette réussite sur le compte des astres bien alignés : c'était cinq jours avant la Marche des femmes à Washington. Le début de la fin de la complaisance?

D'après le rapport d'activité 2017 de Move the Dial (*Where's the Dial Now?*), parmi les dirigeants des entreprises technologiques, on ne trouve en moyenne que 13 % de femmes. Plus de la moitié des technos canadiennes n'en comptent aucune à la direction; seulement 5 % de ces entreprises sont dirigées par une femme (6 % si l'on ajoute celles à deux cohefs de la direction). Les femmes ne représentent que 5 % des fondateurs en solo d'une entreprise technologique, et 8 % des membres de conseils d'administration dans le secteur (75 % des conseils sont constitués exclusivement d'hommes).

Le public s'interroge sur le manque de diversité dans les entreprises technologiques. Elles ont promis d'y voir.

Pourtant, les rapports sur les géants comme Facebook, Google et Twitter montrent que rien n'a changé, à peu de chose près. Bien sûr, c'est une équation difficile à résoudre. Il ne suffira pas d'embaucher plus de femmes; il faut aussi transformer la culture d'entreprise, mettre en évidence le travail des pionnières, qui donnent l'exemple, et reconsidérer les éclairages apportés dans les médias. Car les récits

déplorables relevant d'une culture d'exclusion, où les hommes serrent les rangs, circulent encore et toujours.

Ces derniers temps, les femmes ont dénoncé l'injustice : harcèlement, racisme, obstacles à l'avancement, efforts discrédités. En décembre 2019, l'Université de l'Arizona a versé 100 000 \$ US de dédommagement à une professeure de chimie moins bien rémunérée que ses homologues

**« Quand on accuse
du retard, il faut faire
des pas de géant pour
le rattraper. »**



De gauche à droite : les entrepreneures Michele Romanow, Jodi Kovitz et Bea Arthur avec une étudiante, Leen Li de Wealthsimple et John Tory, le maire de Toronto, au sommet Move the Dial en 2018

masculins; c'était la deuxième poursuite du genre réglée par l'établissement l'an dernier. Riot Games, développeur de jeux vidéo de Los Angeles, accusé de sexisme, a réglé un recours collectif de 10 M\$ US en 2019. En butte à des commentaires désobligeants, cantonnées dans des rôles subalternes, les plaignantes dénonçaient la mentalité misogyne qui rongerait l'entreprise.

Ces déconvenues ont un effet dissuasif sur les femmes, qui, une fois sur le marché du travail, boudent les sciences, les technologies, le génie et les mathématiques (STGM), même si les étudiantes se font plus nombreuses dans ces domaines. Selon Statistique Canada, en 2016, les femmes représentaient 34 % des diplômés en génie et autres disciplines scientifiques, mais seulement 23 % des travailleurs dans ces branches. Et à peine 66 % des femmes en première année d'un programme STGM en 2010 le suivaient encore ou l'avaient terminé cinq ans plus tard. Par ailleurs, on estime qu'au moment où les femmes accèdent à des postes de direction, il ne reste que 15 % de leurs consœurs qui avaient démarré avec elles. Un contexte qui ne passe pas inaperçu aux yeux des adolescentes et des jeunes femmes. Les Guides du Canada ont sondé des jeunes sur les inégalités hommes-femmes, et les conclusions sont éloquentes. Un quart des jeunes trouvaient que les filles étaient moins bonnes en sciences et en maths que les garçons, jugés aussi

plus doués pour diriger. Ces préjugés découragent les filles.

Résolue à faire bouger la machine, Mme Kovitz entend s'attaquer illico à cet enjeu incontournable. Elle veut que les entreprises le comprennent : établir la parité est un objectif noble mais aussi rentable. Après tout, il y a pénurie de talents. En 2019, plus de 67 % des cadres déclaraient manquer de personnel, un frein à l'innovation. Un état de fait qu'on doit peut-être imputer à l'évolution rapide des attentes des travailleurs dans divers domaines, selon Jeanette Hill, directrice de projets principale, Perfectionnement et soutien des membres, à CPA Canada.

Mme Hill et son équipe préparent un programme d'études approfondies sur la gestion et l'analyse des données, pour les CPA. « Nous voulons qu'ils sachent manier les données, afin qu'ils puissent progresser et que la profession garde toute sa pertinence. Nous travaillons également à l'élimination des préjugés sous-jacents », explique-t-elle.

Si Mme Kovitz réussit à amener les entreprises à faire mieux, c'est aussi parce qu'elle avoue avoir eu de la difficulté à ne pas se faire piéger elle-même par le manque de diversité. Elle a reconnu que ses premières recrues étaient des femmes à son image, et a pu constater à quel point les partis pris s'infiltraient dans les pratiques d'embauche. Contrite, elle a fait appel à un consultant afin de faire voler en éclats ses propres idées préconçues.



Jodi Kovitz et l'équipe de Move the Dial, dans leurs bureaux de Toronto

Sabrina Fitzgerald souligne que l'écart entre les sexes se creuse du côté des bailleurs de fonds et des investisseurs. Un problème générationnel : « Qui a financé les entreprises technologiques ces 10, 20 dernières années? Une cohorte de boomers masculins, donc d'envergure réduite. »

Depuis des dizaines d'années, les recherches montrent que les employeurs qui recrutent des femmes y gagnent; elles apportent une autre optique à la résolution de problèmes, et les profits montent en flèche. C'est sur cette bonne nouvelle que Mme Kovitz préfère se concentrer. « Je tends la main à tout le monde, j'adopte une perspective positive et optimiste. Oui, il reste des écarts à combler, mais tant d'occasions se profilent aussi. »

Montrer du doigt? Dénoncer sur la place publique? Non. Mme Kovitz tâche plutôt de collaborer avec les entreprises en vue d'y favoriser l'équité. Cet état d'esprit rassembleur a valu à Move the Dial une centaine de commandites et une trentaine de partenariats sectoriels et communautaires. L'organisation prodigue maints conseils sur divers sujets : initiatives d'inclusion, programmes de mentorat, embauche et fidélisation des employées, et les entreprises sont partantes. Un congrès en vue? Tiens, créons un « lounge techno » où seront invitées les femmes. Un programme relatif au leadership? Pourquoi pas. Investir des millions aux côtés d'entrepreneures? D'accord, on fonce. Mme Kovitz y voit un mouvement irrésistible; chambouler le statu quo, telle est sa devise. Car de grandes choses se préparent.

LE succès à court terme ne doit pas se résumer aux statistiques. « On veut voir des femmes PDG et on s'attend à ce que les entrepreneures puissent recueillir des capitaux. Mais pour ancrer ces améliorations, l'accueil des femmes devra s'intégrer à l'ADN du milieu. Au-delà des chiffres, changeons la donne », dit-elle.

C'est ce désir de faire du chemin, de mobiliser les intéressés, les hommes, les femmes, les Blancs, les Noirs, qui fait résonner avec éclat son message d'égalité dans les technologies. Et Claudette McGowan, chef, Technologies de l'information, à la BMO, d'expliquer : « C'est motivant de côtoyer des dirigeants des autres grandes banques et d'entreprises qui favorisent l'avancement des femmes dans le domaine. On vise une concurrence repensée, de concert avec la TD, la RBC et la CIBC, pour de nouvelles victoires, qui seront utiles aujourd'hui comme demain. Jodi a su créer la concertation; alors, peu importe où nous travaillons, ce qui compte, c'est l'effort collectif pour l'équité dans le secteur bancaire et ailleurs. »

Le problème de Jodi Kovitz, plaisante Caitlin MacGregor, c'est qu'elle mène sa barque seule. « Tout le monde aimerait la rencontrer, la connaître, participer, mais impossible d'être partout à la fois. » Si Mme Kovitz réussit à rassembler une armée d'émules, solidaires, qui lui emboîteront le pas, le changement deviendra réalité. C'est écrit dans le ciel. ♦



LE TOUT PREMIER ET TRÈS INSPIRANT CX-30

Habitacle et coffre à l'espace généreux, design raffiné, moteur écoénergétique Skyactiv de 2,5L et maniabilité de la traction intégrale i-Activ : laissez-vous énergiser par le tout premier véhicule utilitaire multisegment compact qui se joint à notre nouvelle génération de véhicules.

Découvrez-le dès aujourd'hui chez votre concessionnaire.

VIVEZ CHAQUE INSTANT™



UN BUT EN OR

Sean Boyd a bâti un empire minier dans le respect des populations et du territoire. Il veut allier durabilité et développement pour mettre en valeur le potentiel de l'Arctique.

PAR PETER SHAWN TAYLOR





Meadowbank, la mine d'or à ciel ouvert d'Agnico Eagle, près de Baker Lake, au Nunavut

Songeur, Sean Boyd, FCPA, passe la main sur une longue table de bois, qu'on imagine trônant dans une salle à manger d'antan : « En 1983, mandaté comme auditeur, quand je me suis présenté au bureau, j'y ai posé ma pile de dossiers. C'est là que prenaient place les membres du conseil d'administration. » En fait, ajoute celui qui dirige depuis 22 ans la minière torontoise Agnico Eagle, tout le personnel du siège social aurait pu s'y asseoir, à l'époque.

Cet attachement à un meuble vénérable, qui cadre avec les valeurs de l'entreprise, témoigne aussi de l'importance qu'accorde M. Boyd à la réflexion à long terme. Sous sa gouverne, Agnico Eagle a grandi, elle qui n'avait qu'une mine au départ. Chef de file mondial, tant par son envergure que par sa réputation, la société exploite aujourd'hui 9 mines au Canada et ailleurs, fait appel à plus de 11 000 employés et entrepreneurs, et affiche une capitalisation boursière avoisinant les 19 G\$. Elle a produit environ 1,78 million d'onces d'or l'an dernier; elle compte en outre 2 millions cette année, ce qui fera d'elle le principal producteur aurifère du Canada, et le quatrième du monde.

Fait exceptionnel, en parallèle à sa transformation en géant mondial, Agnico Eagle s'est forgé une renommée enviable d'exploitant prudent, qui prend à cœur ses responsabilités environnementales et sociales. MSCI, qui évalue l'engagement environnemental, social et de gouvernance (ESG) des sociétés, lui a attribué la cote AA, la meilleure du secteur des métaux précieux, pour ses résultats remarquables en santé-sécurité, en relations de travail et en exploitation renouvelable. (Ses concurrentes Barrick Gold et Newmont sont cotées respectivement BBB et A.) Selon une récente analyse du *Globe and Mail* fondée sur les données mondiales recueillies par Refinitiv, Agnico Eagle était la seule canadienne au palmarès des cinq minières qui ont abaissé leur consommation d'eau douce, variable environnementale clé. « Bien des minières d'ici pensent à l'environnement et aux collectivités », fait observer Brendan Marshall, vice-président, Affaires économiques et du Nord, à l'Association minière du Canada. « Mais je dirais qu'Agnico se détache du lot par ses valeurs. Si j'habitais près d'une mine, je voudrais qu'elle en soit l'exploitante. »

Agnico Eagle s'est taillé une solide réputation en accordant la priorité à la durabilité et à la réflexion à long terme, bien avant que tous les regards se portent sur les questions environnementales. L'entreprise est restée fidèle à son énoncé de mission, inchangé depuis 25 ans, souligne fièrement M. Boyd. « Oui, la

Sean Boyd au siège social d'Agnico Eagle, à Toronto



AGNICO EAGLE SE DISTINGUE PAR SON OBJECTIF DE STABILITÉ ET SE MÉFIE DES CONTRÉES OÙ LE RISQUE RÈGNE.

rentabilité compte, mais la plus-value pour les actionnaires n'est pas le seul et unique objectif. Nous priorisons aussi la qualité du milieu de travail et l'apport aux communautés, afin de bâtir la confiance. »

M. Boyd doit maintenant relever un défi encore plus grand : faire entrer les territoires éloignés du Nord canadien de plain-pied dans le XXI^e siècle en y mettant en valeur les ressources dans le respect des méthodes d'Agnico Eagle. Malgré les difficultés du travail dans le Nord (coûts en hausse, mercure en baisse), la société s'est vite hissée au rang de chef de file en Arctique. Comme ses mines du Nunavut mobilisent près de 2 400 travailleurs et entrepreneurs, elle figure au premier rang des employeurs du secteur privé; et cette année, ses activités devraient y représenter le quart (!) du PIB. Par l'exploitation raisonnée des richesses nordiques, M. Boyd espère non seulement favoriser la croissance de son entreprise, mais aussi redorer le blason du secteur tout entier. Rien de moins. Une trajectoire qui s'inscrit dans la durée.

AGNICO EAGLE
EMPLOIE PRÈS DE
2 400
TRAVAILLEURS ET
ENTREPRENEURS
AU NUNAVUT.

Pour les férus d'histoire canadienne, la stratégie de valorisation du Grand Nord de M. Boyd a un air de déjà vu. En 1958, le premier ministre John Diefenbaker galvanise la nation : il esquisse une vision du Nord pour donner des ailes au Canada. Il s'engage à ouvrir des voies vers l'Arctique pour en exploiter les trésors cachés et créer des emplois à profusion. Son message trouve écho, et voilà qu'il remporte la plus forte majorité de notre histoire électorale. Hélas, le rêve tourne court. Ni les infrastructures ni les résultats géologiques ne sont à la hauteur. Mais 60 ans plus tard, le grand chantier réapparaît, porté par une vision repensée de la prospérité nordique, défendue par Agnico Eagle.

Natif de Scarborough, en Ontario, et diplômé de l'Université de Toronto, M. Boyd, à l'image de la réputation de son entreprise, allie l'ouverture à la générosité. Pour l'anecdote, durant ses études, il a exercé les fonctions de gardien pour une société de fourgons blindés qui livraient du numéraire et, signe prémonitoire, de l'or.

Son premier contact avec l'industrie remonte à 1981, quand le cabinet Clarkson Gordon l'envoie travailler pour le géant minier canadien Noranda. Deux ans après, un mandat fortuit le conduit à Agnico Eagle. Deux années encore et il y devient contrôleur, puis chef des finances. Pionnière, Agnico Eagle est l'une des premières sociétés ouvertes canadiennes cotées au NASDAQ. Si bien que M. Boyd se retrouve à accomplir maintes et maintes tâches : respect des exigences de déclaration aux États-Unis, rencontres avec analystes et banquiers, opérations de fusion-acquisition, tout y passe. « Nulle part ailleurs je n'aurais pu en faire autant. » En 1998, même s'il n'a pas l'ombre d'un diplôme en géologie, il est nommé chef de la direction. Il évoque la culture du respect, instaurée par son prédécesseur, Paul Penna, comme déterminant de pérennité à la direction et de fidélité du personnel. J'y suis, j'y reste. « Vu la qualité du milieu de travail, une large part de notre effectif n'ira pas ailleurs. »

M. Boyd considère que son bagage en comptabilité est l'un des piliers de la réussite à long terme d'Agnico Eagle. « Ici, je côtoie de nombreux CPA, et c'est une excellente chose. Notre profession préconise la prudence, et souvent, je dis "non". » Avec raison. Grâce à cette fermeté, Agnico Eagle esquivé les coups, puis saisit la balle au bond. Imprévisible, le secteur aurifère? Que oui! Et les personnalités entrent dans l'équation. La géante se distingue par son humble objectif de stabilité, exerce après exercice. Elle ne s'aventure pas sur les marchés à terme et se méfie des contrées où le risque règne, privilégiant plutôt des résultats constants, côté prospection et immobilisations. « Dans un marché cyclique, aux prises avec une forte volatilité, mieux vaut prendre du recul pour mener une réflexion stratégique et disciplinée, dans la durée. »

La foi inébranlable qu'accorde M. Boyd à la réflexion à long terme s'est manifestée avec éclat en 2014, quand Agnico Eagle, de concert avec Yamana Gold, a fait l'acquisition de l'immense Canadian Malartic, en Abitibi, cédée par le groupe Osisko. Cette mine est celle qui produit le plus d'or au Canada, puisqu'en 2020 on devrait en extraire quelque 700 000 onces (dont 50 % seront extraits par Yamana, copropriétaire à parts égales). Le site présente une configuration inusitée : la ville de Malartic est pratiquement perchée à son sommet. Une étroite proximité qui a occasionné bien des frictions entre les Malarticois et Osisko.

« C'est la plus grande mine d'or à ciel ouvert au Canada, et l'habitation la plus proche est à moins de 200 mètres de la fosse », explique Ugo Lapointe, coordonnateur à MiningWatch Canada. « Poussière, bruit et secousses de détonations, les résidents n'avaient aucun répit. » Du temps d'Osisko, note-t-il, les infractions se comptaient par milliers. En 2016, MiningWatch Canada a d'ailleurs appuyé les citoyens dans leur recours collectif relatif à la mine.

Dès l'acquisition, M. Boyd entreprend de corriger le tir. Le malaise ne date pas d'hier. « Nous sommes restés fidèles à notre approche d'ouverture et de transparence. Il fallait avant tout éliminer les infractions. » La société établit donc de nouveaux protocoles d'exploitation pour réduire le vacarme et la poussière, puis ce sont de longues négociations

pour en arriver à une juste indemnisation. Grâce à la conclusion d'un accord, à la fin de l'année dernière, l'action en justice est abandonnée. Agnico Eagle et Yamana Gold ont versé ensemble une somme (montant non divulgué) à titre de règlement, ainsi que 10,9 M\$ en dédommagements aux citoyens.

D'après M. Lapointe, « Agnico Eagle affiche des résultats enviables sur les plans environnemental et social. On ne peut pas en dire autant d'Osisko. » Compte tenu des critiques adressées par MiningWatch à nombre d'autres minières, la remarque prend l'allure d'éloge. M. Lapointe tient à ajouter qu'aux colloques et tables rondes sur l'environnement, il tombe presque inmanquablement sur un délégué d'Agnico Eagle. « La société invite ses employés à rester au fait des pratiques exemplaires, tandis que les concurrentes, tout comme certains organismes publics de réglementation, participent moins à ces rendez-vous. »

La renommée d'une minière, loin de reposer exclusivement sur ses méthodes d'exploitation, dépend aussi de l'état du territoire après son départ. Dans ses calculs du coût global de l'or, Agnico Eagle intègre toutes les dépenses de remise en état des sites d'extraction. Elle a consacré 14 M\$ US à l'assainissement en 2018, et a inscrit dans ses livres des passifs futurs de 386 M\$ US, étalés jusqu'en 2067. Elle opère encore à Cobalt, en Ontario – où était sa

DEPUIS 2008,
AGNICO EAGLE
A TRACÉ
PLUS DE
200
KILOMÈTRES
DE ROUTES
AU NUNAVUT.

L'intérieur de Meliadine, une mine d'Agnico Eagle située près de Rankin Inlet



première mine d'argent et de nickel, pourtant fermée depuis une trentaine d'années. « Fidèles au poste, nous poursuivons les travaux de réhabilitation, même si nous n'y avons pas coulé une once d'argent depuis 1988 », confirme M. Boyd. Il y a cinq ans, pour souligner ses liens historiques avec la municipalité de Cobalt, Agnico Eagle lui a offert 1 M\$ pour rénover le théâtre, la bibliothèque et les musées. « Nous aurions pu plier bagage, mais non. »

M. Boyd n'hésite pas à répéter qu'il faut avoir du cœur à l'ouvrage pour empoigner pic et pelle. Dans le Nord, tout se complique. Difficile de faire pire : -45 °C (avant facteur éolien), infrastructures insuffisantes, coûts de transport faramineux. Selon l'Association minière du Canada, les coûts d'exploitation, 2 ou 2,5 fois plus élevés que dans les latitudes plus clémentes, font obstacle à la mise en valeur.

Si les coûts s'alourdissent, les difficultés n'ont rien d'insurmontable. En 2010, Agnico Eagle ouvrait la mine d'or Meadowbank, voisine de Qamani'tuaq (Baker Lake), au Nunavut, mine qui a produit depuis plus de trois millions d'onces. L'an passé, c'était au tour d'Amaruq, un gisement satellite quelque soixante kilomètres plus loin, et de Meliadine, une mine souterraine près de Kangiqiniq (Rankin Inlet), dans la baie d'Hudson. Depuis deux ans et demi, Agnico Eagle a dépensé 1,2 G\$ US pour ouvrir ces deux mines, bâtir les infrastructures d'accès (aménagement portuaire, entre autres) et, depuis 2008, tracer plus de 200 kilomètres de routes; le principal constructeur routier du territoire, c'est elle.

Selon M. Boyd, quand le jeu en vaut la chandelle, on investit dans les infrastructures et on travaille sans relâche. Néanmoins, l'homme a toujours redoublé de prudence devant les facteurs de risque politique. D'autres producteurs aurifères s'installent dans certains pays (Afrique de l'Ouest, Pacifique) où l'instabilité menace, tandis qu'Agnico Eagle s'en méfie. Elle a sélectionné avec rigueur ses sites, au Canada, au Mexique et en Finlande, en fonction de l'appui des autorités et de l'opinion publique. « Nous irons là où nous serons les bienvenus. Le potentiel géologique du Nunavut nous a attirés; bien accueillis, nous y sommes restés. » En 1999, à la création du Nunavut, on a attribué aux collectivités inuites les droits de propriété de 18 % des terres, aux débouchés géologiques prometteurs. C'est donc dire, répète M. Boyd, que les nations autochtones participent directement et de plein gré à la mise en valeur des ressources. De plus, elles font confiance à Agnico Eagle.

« L'extraction minière est prioritaire », confirme Jimi Onalik, sous-ministre délégué du Développement économique et des Transports du Nunavut. « Dans un contexte où les emplois se font rares, l'industrie minière, vecteur de création d'emploi,



Lors de l'inauguration de Meliadine

LES ACTIVITÉS
D'AGNICO EAGLE
DEVRAIENT
REPRÉSENTER
25 %
DU PIB
DU NUNAVUT
EN 2020.

est bien accueillie. » Pour s'intégrer pleinement à l'économie d'aujourd'hui, les Nunavutois ne demandent qu'à exercer des fonctions bien rémunérées dans le secteur, où le développement s'accompagne d'investissements dans les infrastructures et l'éducation.

Ce sont des Nunavutois qui occupent près du quart des emplois des deux mines (la plupart commencent aux premiers échelons, puis progressent). Pour faciliter l'avancement professionnel, Agnico Eagle offre des programmes de formation. L'un d'eux, sur le thème de la préparation à l'emploi, épaulé les candidats à un premier poste; s'y ajoute un encadrement au cheminement de carrière pour les salariés qui souhaitent monter en grade. Le Conference Board du Canada voit dans ces interventions des pratiques exemplaires. La société propose aussi des ateliers d'une semaine dans les écoles secondaires pour présenter les métiers spécialisés : soudeur, charpentier, mécanicien. M. Boyd s'est même engagé à verser 5 M\$ pour la création d'une université arctique à Iqaluit. Un geste sans précédent. Comme le signale M. Onalik, ce projet ne répondra vraisemblablement pas dans l'immédiat aux besoins en main-d'œuvre d'Agnico Eagle. « Plus que toute autre entreprise, elle investit dans les fondements de l'éducation. Il est évident qu'Agnico envisage une présence à long terme,



« LE POTENTIEL GÉOLOGIQUE DU NUNAVUT NOUS A ATTIRÉS; BIEN ACCUEILLIS, NOUS Y SOMMES RESTÉS. »

compte tenu de ses plans de formation sur 10 à 15 ans. C'est tout un contraste avec l'approche précédente des autres minières. »

Agnico Eagle ne peut pas tout faire, alors M. Boyd compte sur Ottawa pour agir. Au fait, que dit-il de la taxe carbone? Il ne s'y oppose pas, mais souligne que dans le Nord, où tout coûte cher, on dépend des centrales au diesel, faute de solution de rechange. Il exhorte donc le fédéral à trouver des pistes énergétiques novatrices pour l'Arctique, et ajoute que des projets de parcs éoliens au Nunavut et de corridor hydroélectrique avec Churchill, au Manitoba, ont été esquissés. C'est le genre de chantiers de pionniers que John Diefenbaker ou, avant lui, le maître d'œuvre du chemin de fer, John A. Macdonald, auraient soutenus. M. Boyd invite aussi Ottawa à s'attaquer à d'autres insuffisances dans les politiques sociales : accès au logement, aux soins de santé, aux aliments nutritifs. « Impossible, même pour le principal employeur du Nunavut, de tout prendre en charge. »

Interrogé sur la position prépondérante d'Agnico Eagle dans l'économie territoriale, M. Onalik n'exprime aucune réserve. « D'autres acteurs

auraient pu vouloir en profiter pour imposer leurs vues, mais Agnico n'abuse nullement de son influence. Nous sommes persuadés que la direction continuera à consulter les résidents et à amenuiser les impacts environnementaux. C'est un privilège de compter sur un partenaire aussi réceptif. »

Agnico Eagle a bonne réputation, mais M. Boyd reconnaît que l'image de quelques autres minières laisse à désirer. De l'avis de certains critiques, parler d'exploitation minière durable relève du non-sens. Après tout, l'industrie tout entière repose sur l'extraction de matières précieuses, arrachées aux profondeurs du sol, un geste lourd de conséquences environnementales. « Souvent sur la défensive, les minières n'ont pas forcément bonne presse. Difficile de faire ressortir les atouts qu'apportent les industries extractives. »

Pleins feux sur l'expansion économique et sur la hausse du niveau de vie : hier, nul ne remettait en question l'importance des poids lourds du secteur minier, comme les canadiennes Alcan, Noranda et Falconbridge. En leur absence, un vide s'est creusé, et M. Boyd endosse à présent un rôle de chef de file. Pour preuve, au Canada comme ailleurs, Agnico Eagle multiplie les interventions. Elle crée force emploi, acquitte une pléthore de redevances, taxes et impôts, et édifie des infrastructures. « Après 35 ans à Agnico Eagle, je retiens surtout les avantages qu'apporte aux populations l'ouverture d'une mine. » Dans le cadre de la stratégie de communication de M. Boyd, l'entreprise a lancé une campagne sur les médias sociaux, sur le thème #WeMakeMiningWork. Pour sensibiliser les décideurs, M. Boyd a prononcé un discours fort attendu au Canadian Club de Toronto en novembre dernier, appelant à un engagement national à ouvrir l'Arctique pour l'exploitation des ressources. « Nous avons le devoir de convaincre les Canadiens que l'avenir de l'économie dépend aussi de la mise en valeur de nos trésors nordiques. C'est là qu'on trouve filons et gisements en quantité. »

Pour assurer le rayonnement du secteur minier, M. Boyd sait qu'il faut donner l'exemple, au-delà d'une prise de parole. Si Agnico Eagle exerce ses activités avec diligence, les acteurs – industrie, gouvernements, nations autochtones, et même détracteurs farouches – en tireront leurs propres conclusions et se feront entendre. En réalisant des projets de mise en valeur complexes dans le respect de ses obligations envers l'environnement et la population, compte tenu aussi des enjeux des communautés autochtones, Agnico Eagle l'a prouvé : l'exploitation minière durable, c'est possible. « Notre stratégie a porté ses fruits. » Tout comme la table de bois patinée par le temps qui trône dans le bureau de M. Boyd, Agnico Eagle s'inscrit résolument dans la pérennité. ♦

Vive le printemps! C'est la saison des offres et rabais.

Des offres et rabais négociés auprès de partenaires nationaux vous attendent, pour vos besoins professionnels et personnels. Économisez sur des services de livraison de courrier, des produits ou services technos pour entreprises, l'achat d'une voiture et bien plus.

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

Nouvelle entente!

Nous sommes heureux d'annoncer l'ajout de Purolator au programme Économies et offres.



Bénéficiez d'une **réduction exclusive de 55 %** sur les envois au Canada (sauf le service de livraison Purolator Express^{MD} Midi). Faites vos envois en toute confiance : des livraisons fiables, à délai garanti, grâce au réseau le plus étendu du pays.



Bénéficiez de **prix exclusifs** sur les appareils et accessoires Surface de Microsoft, de la garantie du meilleur prix sur les logiciels Microsoft et du soutien technique Sherweb.



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 (forfait Démarrage, Standard ou Plus) et profitez d'un **rabais de 50 %** la première année.



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



Économisez jusqu'à 35 % à l'achat de produits sur le site de Lenovo. D'autres offres vous sont aussi proposées, dont certaines à durée limitée.



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



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

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

SUR LE PLANCHER

LA CHUTE DU MUR

Place aux espaces collaboratifs dans ce cabinet d'architectes de Winnipeg. **PAR BRYAN BORZYKOWSKI**

Aires ouvertes, éclairage naturel et espaces de travail collaboratif, voilà ce qui caractérise les bureaux d'aujourd'hui. Et le cabinet d'architectes Number TEN, établi à Winnipeg depuis 65 ans, orientait ses clients sur cette piste, sans pour autant prêcher par l'exemple.



Cordonnier mal chaussé? Ses locaux dans le quartier de la Bourse, lieu historique national, développé entre 1880 et 1913 sur une vingtaine de pâtés de maisons, n'avaient pas fait l'objet de rénovations majeures depuis 1982. On y voyait les sempiternels cubicules et bureaux vitrés pour les associés; et les architectes étaient séparés les uns des autres par une cloison, ce qui rendait une collaboration fluide parfois difficile.

En 2017, le cabinet a décidé qu'une métamorphose s'imposait. « L'aménagement nous mettait des bâtons dans les roues », avance Greg Hasiuk, associé et chef de groupe. Number TEN a confié le réaménagement des locaux à Genevieve Bergman, designer d'intérieur embauchée peu avant, qui avait travaillé pour Gensler, un cabinet mondial. Sa petite équipe et elle ont consulté la soixantaine d'employés pour connaître leurs moindres désirs. Les points de vue convergeaient : « On réclamait plus de lumière, plus d'espaces collaboratifs », explique-t-elle. Mme Bergman a aussi demandé aux intéressés de lui présenter des photos de leur « havre de bonheur »; et un employé a même apporté une photo d'une salle de bain (et oui, les toilettes ont été refaites).

Le nouveau bureau, lumineux et ouvert, a été inauguré après un an de planification et six mois et demi de construction (pendant les travaux, les employés ont dû être déplacés). L'équipe dispose désormais de divers genres d'espaces de travail, d'une zone repas style bistro et de dix salles de réunion fermées au lieu de quatre. Mme Bergman a aussi créé trois nouveaux espaces de réunion ouverts à partir de matériaux (verre et planches de cèdre) présents dans cinq bureaux fermés de l'ancien aménagement.

Selon M. Hasiuk, la collaboration s'est intensifiée sans délai; la motivation et l'enthousiasme étaient au rendez-vous. Les rénovations ont coûté 1,8 M\$, sans compter le déménagement, et jamais le cabinet n'avait investi autant dans ses infrastructures. Mais quel résultat! « La mobilisation et la fidélisation sont là, et puis, c'est un bel outil de marketing. Nous sommes enfin fiers de faire visiter nos bureaux à nos clients. » ♦



La réception, autrefois isolée par un mur en briques, a fait place à une vaste zone d'accueil ouverte, ornée de photos sur toile de quelques-uns des projets prestigieux réalisés par le cabinet. Les banquettes de tonalité rouge font écho aux couleurs et au passé du cabinet d'architectes.



En plus du rez-de-chaussée de 10 000 pi², l'étage de 2 000 pi² accueille des bureaux, dont ceux de Michael McPherson, CPA, directeur des finances, et de ses collègues. S'ajoutent une bibliothèque et un atelier collaboratif où les équipes peuvent dérouler leurs plans, dessins et esquisses en tout genre.



Michael McPherson, CPA, directeur des finances



Les larges baies vitrées du café offrent une vue sur le quartier de la Bourse, et au mur, l'œuvre d'art *Create Your Life's Work* invite à la réflexion : travailler, c'est se réaliser.

BONNES FEUILLES

DEMAIN, C'EST AUJOURD'HUI

Les entreprises innovent en faisant appel à l'imagination des auteurs de science-fiction. **PAR KATIE UNDERWOOD**

Pour lire l'avenir, oubliez la boule de cristal; prenez plutôt une œuvre de science-fiction. Grâce à la redoutable intuition de créateurs visionnaires, les classiques du genre avaient annoncé l'omniprésence des cellulaires (*Star Trek*), des oreillettes (*Fahrenheit 451*) et même des antidépresseurs (*Le meilleur des mondes*). Pas étonnant, donc, qu'entreprises et grandes organisations – qui ont recours aux prévisions et à l'analyse des tendances pour garder une longueur d'avance – se soient tournées vers cet univers. En 2015, Microsoft a même orchestré la publication d'une anthologie de science-fiction : pleins feux sur l'informatique quantique et l'apprentissage machine. Et le fondateur d'Amazon, Jeff Bezos, qui a d'ailleurs fait une brève apparition dans *Star Trek Au-Delà*, s'est inspiré du roman *L'âge de diamant* (Neal Stephenson, 1995) pour créer la liseuse Kindle.

Le prototypage par la science-fiction a le vent dans les voiles. Des colosses comme Nike, Google, Apple, Ford et Visa, auxquels s'ajoutent l'OTAN et l'armée française, ont fait appel à l'imagination fertile des auteurs; leurs récits sur mesure esquissent les mondes qui attendent produits, services et stratégies.

De fait, des cabinets-conseils se consacrent à ce que le technologue Julian Bleecker a qualifié en 2009 de *design fiction*; selon ce principe, des créateurs construisent des solutions. Prenons l'exemple de SciFutures, fondée à Los Angeles par Ari Popper, expert consulté par les géants du palmarès Fortune 500 et fervent amateur de science-fiction. Elle expose les préoccupations du client (pour Visa, c'était l'avenir des paiements) à une équipe d'auteurs qui concocte plusieurs récits futuristes dont s'inspirera l'entité cliente. Moyennant un supplément, SciFutures crée des

vidéos, des romans graphiques, et même des environnements réels et non virtuels. (Pour Visa, on a construit un « salon du futur » où les clients règlent leurs achats sans quitter leur chez-soi, par commande vocale.)

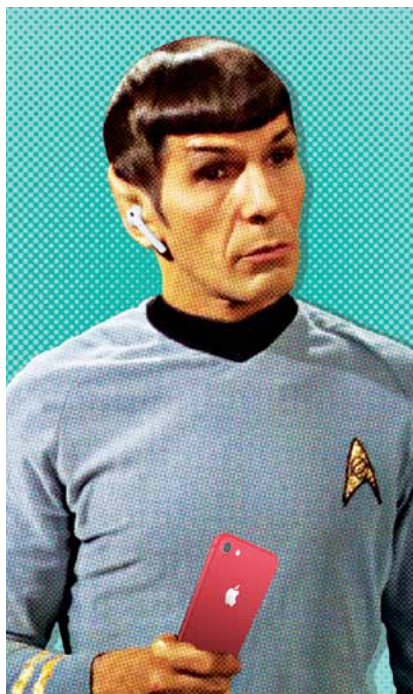
« Nous n'essayons pas de prédire l'avenir », explique M. Popper, qui a créé SciFutures dans le cadre d'un cours de création littéraire à l'Université de Californie à Los Angeles. « La plupart des entreprises adoptent une échelle linéaire et des innovations progressives. Or, le récit nous fait spéculer sur la réalité dans 5, 10 ans, pour comprendre comment bâtir un avenir qui réservera aux clients de nouveaux avantages. Nous examinons les interactions possibles des technologies ainsi que le comportement des consommateurs. En termes

de hockey, ajoute-t-il, nous les aidons à aller là où ira la rondelle, à anticiper. »

Eliot Peper, auteur de huit romans de science-fiction, dont la série *Uncommon* sur de jeunes entrepreneurs des technos qui démantèlent un complot financier international, est de ceux qui gardent l'œil sur la trajectoire de la rondelle. Ce consultant californien a rédigé des récits pour plusieurs sociétés Fortune 100 et a été invité par Google et Qualcomm à donner des conférences.

M. Peper a travaillé dans le domaine du capital-risque et pour plusieurs entreprises émergentes des technologies, où il a vu « qu'il est pertinent, pour une équipe de direction, d'embaucher des auteurs de science-fiction ». Il va jusqu'à dire que nous traversons une époque où certains leaders sont « pris de frayeur ». Certes, notre civilisation produit depuis toujours un filet régulier d'innovations (de l'égreneuse de coton au moteur à explosion), mais le siècle dernier a été marqué par l'irruption fulgurante de technologies de rupture. « Pour les

EN PRÉSENTANT UN MONDE DIFFÉRENT DU NÔTRE, LA SCIENCE-FICTION NOUS FORCE À EXPLORER DES TERRES INCONNUES.



dirigeants, c'est un défi de taille, d'où une anxiété généralisée, poursuit-il. En présentant un monde différent du nôtre, la science-fiction nous force à explorer des terres inconnues. Quel cataclysme inattendu pointe à l'horizon? Envisager les possibles, c'est se prémunir contre les imprévus, pour mieux tenir tête aux concurrents. » Madeline Ashby, futurologue et auteure de science-fiction de Toronto, abonde dans le même sens : « Nous mettons en lumière des tensions, des idées et des problèmes que la culture institutionnelle préférerait peut-être passer sous silence. »

M. Peper souligne un autre atout proposé par les écrivains. Plus que jamais, les dirigeants ont des masses de données à portée de la main, sans nécessairement savoir s'en servir pour bâtir l'avenir. « Les rapports sur les

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**

Vous travaillez pour une PME?

QuickBooks en ligne vous connecte avec le reste de l'entreprise, ce qui vous donne la liberté de vous concentrer sur ce que vous aimez faire.

Vous ne connaissez pas QuickBooks en ligne?

**Obtenez un
rabais de 50 %**

Vous travaillez dans un cabinet comptable?

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

- Donnez des réponses rapidement grâce à la Boîte à outils Comptable
- Simplifiez les tâches des clients en synchronisant les données de la paie et des impôts
- Trouvez plus de clients au moyen de notre répertoire ConseillerPro
- Et plus encore!

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

tendances – pensons aux réflexions de consultants comme McKinsey ou de l'ONU – et les livres blancs de grandes sociétés sur ce qui nous attend en 2050 ne font qu'extrapoler à partir du statu quo, constate M. Peper. Le torrent de données dont disposent les équipes de direction est certes utile, mais nul ne sait de quoi aura vraiment l'air le monde, ni quand il changera. »

M. Peper est formel : des Goliath comme Nike aux entités de moindre envergure, même les sociétés les plus innovantes ont tout intérêt à table sur le récit, constante de nos civilisations, au-delà des bases de données impersonnelles et des analyses de tendances. « La science-fiction ne fait pas qu'illustrer les changements que pourraient connaître les grands systèmes et institutions; elle nous plonge dans la richesse et la profondeur du ressenti vécu dans un tel futur et en montre l'incidence sur les comportements. Or, ces derniers sont la véritable cible des entreprises », résume-t-il. Après tout, comme le fait valoir Mme Ashby, « la science-fiction s'interroge sur l'être humain et en sonde les tréfonds ». ♦

LE GROS LUXE?

VOLER DANS LES PLUMES

Anorak ou parka, on délaisse le duvet : place à la bourre de fleurs séchées. **PAR MATTHEW HAGUE**

Les doudounes et autres manteaux matelassés ont la cote, mais certains s'inquiètent : leur garnissage – duvet et plumes d'oies ou de canards plumés vivants, bourre synthétique issue de la pétrochimie – est loin d'être écologique.

Pour réchauffer les écolos frileux, la marque américaine Pangaia a créé le Flwrdsn, un substitut végétal au duvet. Fini la cruauté envers les animaux. Les manteaux sont garnis d'une bourre de fleurs sauvages séchées, préservées sous coquille polymère, fusionnées à l'aérogel, agent



liant flexible et non toxique. Amanda Parkes, chef de l'innovation, y a consacré dix ans. « C'est un virage haute technologie : l'avenir d'une industrie de la mode durable repose sur la valorisation de matières naturelles, comme des résidus agricoles, grâce à des procédés de pointe. »

Cette nouveauté arrive à l'heure où les entreprises délaissent les initiatives durables, selon le rapport *Pulse of the Fashion Industry* de 2019. « Matériaux de qualité supérieure, emballages verts, fabrication socialement responsable, le tout alourdit les coûts », souligne Selina Ho, fondatrice et chef de la direction de Reclosed, cabinet-conseil en mode établi à Vancouver. Si 75 % des consommateurs affirment tenir à la durabilité, « la plupart sont réticents à en payer le prix, ce qui refroidit les fabricants », précise Marilyn McNeil-Morin, directrice du centre Fashion Exchange du collège George Brown, à Toronto.

Or, Pangaia jouit d'un net avantage.

Ses manteaux se vendent entre 550 \$ US et 750 \$ US, ce qui n'est pas donné, surtout par rapport aux gammes bon marché des détaillants de mode éphémère. Mais dans le haut de gamme, Pangaia rivalise avec Canada Goose, Moose Knuckles et Moncler. Vu ses prix concurrentiels dans la catégorie, et grâce au coup de pouce de célébrités (Jaden Smith, Pharrell Williams), son premier lot de manteaux s'est pratiquement envolé, moins d'une semaine après le lancement de décembre 2019.

Pangaia voit grand. « On tirera parti d'une foule de nouveaux matériaux », souligne Mme Parkes, qui espère offrir la technologie sous licence à d'autres entreprises pour amener l'industrie à délaissé le duvet. « Le changement suppose un processus d'approbation, l'examen des politiques, une réflexion sur les aspects juridiques, une analyse de rentabilité, explique Mme Ho. Il faut du temps, et la mode durable fait ses premiers pas. » ♦

CLICHÉS INSTANTANÉS

Talonnés par les boutiques en ligne, les centres commerciaux usent de créativité : décor fantaisiste, égoportraits sur Instagram, attractions... Qui dit mieux? **PAR MATTHEW HAGUE**

On s'y faufile entre des trèfles géants rose vif. À Mississauga, les petites familles affluent dans la salle « Horton entend un chou », inspirée de l'œuvre de Dr. Seuss, l'auteur de livres pour enfants. Dans un grand pétale, de minuscules créatures (les Qui), toutes en mal d'attention. Chut! Les parents exhortent leurs bouts de chou au silence. D'où vient le drôle de bruit? Une fois les Qui localisés, voilà que commence la valse des égoportraits. Le décor botanique fait place à d'autres salles qui recréent un univers fantaisiste, où pullulent ballons et personnages étranges.

Les concepteurs – le géant Oxford Properties et la californienne Kilburn Live – comptent sur les familles pour publier des tonnes de photos sur Instagram. Plus l'engouement sera vif sur les médias sociaux, plus les consommateurs afflueront. À 29 \$ le billet, tant mieux pour Kilburn. Mais aussi pour Oxford Properties, qui gère le centre commercial Square One, où 36 000 pi² sont consacrés à l'aire Dr. Seuss. C'est la pièce maîtresse d'une stratégie à long terme pour rehausser la fréquentation et faire gonfler le chiffre d'affaires. Une offre unique en son genre, instagrammable à souhait. « Il y a 30 ans, ou même 5 ans, nos clients ne se présentaient pas ici pour vivre une expérience », explique Greg Taylor, directeur général de Square One. « Mais les habitudes de consommation évoluent, et on joue la carte du divertissement. »

Ce temple du magasinage (avec 24 millions de visiteurs par an et 1 087 \$ en ventes au pied carré) est l'un des deux seuls centres commerciaux canadiens, avec le centre commercial Yorkdale, à dégager un chiffre d'affaires qui dépasse 2 G\$. Néanmoins, l'avenir des commerces qui ont pignon sur rue reste sombre.

Les ventes en centre commercial plafonnent : entre 2014 et 2015, la moyenne au pied carré avait crû de près de 8 % (743 \$, contre 689 \$), mais pour 2017-2018, on notait une maigre hausse de 1,3 %. Les consommateurs magasinent en ligne, alors la liste des détaillants classiques qui déposent leur bilan s'allonge – Mexx, Forever 21, American Apparel, Payless. Seulement 7 % et 9,5 % des achats se faisaient en ligne en 2017 et en 2019, respectivement, mais la proportion devrait grimper à 20 % en 2025. Mettons en perspective le succès des deux formules : les locataires de Square One ont vu leurs ventes augmenter de 2,14 % entre 2017 et 2018 (en phase avec l'inflation), pendant que le chiffre d'affaires d'Amazon bondissait de 30 %.

Maints observateurs proclament que la nouvelle donne sonnera le glas des centres commerciaux, mais c'est

oublier la montée des médias sociaux : les magasins contre-attaquent. Les univers fantaisistes sur le modèle Dr. Seuss de Mississauga, toiles de fond idéales pour s'afficher en ligne, attirent d'immenses foules. À New York, le Musée de la crème glacée était dans les bonnes grâces de stars comme Beyoncé et Kim Kardashian. Loin de fondre, ses rentrées ont dépassé 20 M\$ US entre 2016 et 2018, car les affamés de savoir – pardon, de saveurs! – déboursaient volontiers 38 \$ US pour se photographier devant des présentoirs aux couleurs acidulées. Par ailleurs, avant l'ouverture de Happy Place à Toronto l'an passé, les promoteurs, en tournée à Los Angeles et à Chicago, avaient réussi à attirer 200 000 curieux.

Au vu de ces initiatives, les détaillants rivalisent d'ingéniosité. Étalons notre bonheur sur Instagram! Minois digne d'un magazine de mode? L'an dernier, American Eagle a poussé l'audace jusqu'à inviter les instagrammistes à s'autoportraitiser en cabine d'essayage : les meilleurs clichés seraient repris dans la prochaine campagne. Et au Centre Eaton de Toronto, Cadillac Fairview a créé des filtres photo personnalisés



The Dr. Seuss Experience, une attraction du centre commercial Square One à Mississauga (Ont.)

pour donner envie aux clients d'assister à la cérémonie d'illumination du sapin de Noël, en 2018.

Ces efforts se justifient. Selon Hootsuite, spécialiste des médias sociaux, 60 % des utilisateurs d'Instagram s'en servent pour chercher des nouveautés. Voilà pourquoi les



La salle des ballons, au Dr. Seuss Experience

moins en difficulté, a lancé cette année un décor similaire à celui de Square One, dans son magasin phare de Manhattan. L'espace éphémère coloré a séduit les apprentis photographes, mais les ventes sur place – et la valeur en bourse – ont continué de fléchir dans les six mois suivants.

« Le risque du coup d'éclat Instagram, c'est d'attirer des curieux qui passent en coup de vent et s'esquivent une fois la photo prise », soutient David Ian Gray, un Vancouverois qui a fondé DIG360, spécialisée en services-conseils aux détaillants. « L'essentiel, c'est de cibler des clients qui s'intéressent aux produits, qui vont vraiment acheter. Le déclencheur Instagram cadrera avec leurs centres d'intérêt et leurs aspirations, vu l'auditoire à qui seront présentées les images. » Suspendre une tapisserie tissée par des doigts de fée a du sens dans une boutique de laine, un peu moins dans une fromagerie.

À l'évidence, les mises en scène fondées sur les facettes de Dr. Seuss ont attiré tout un lot de badauds. Plusieurs semaines avant l'ouverture, les premières plages horaires étaient réservées, même si les billets n'étaient pas donnés. « Square One a réussi son coup », soutient David Soberman, titulaire de la chaire CN en marketing stratégique à l'école de gestion Rotman de Toronto. « Les tout-petits adorent. Ils n'évoluent pas encore sur les réseaux

LES PETITS NE SONT PAS SUR INSTAGRAM, MAIS LEURS JEUNES PARENTS, EUX, EN RAFFOLENT ET PUBLIENT LEURS PHOTOS.

détaillants s'évertuent à épater la galerie pour qu'une déferlante de photos fasse son œuvre. Nombre de boutiques SugarFina, confiserie californienne, arborent une murale où foisonnent des fleurs en papier découpées à la main. Parmi les photos instagrammées de la marque, 20 % présentent ces œuvres d'art, avec le nom SugarFina bien en vue au milieu et, souvent, un étalage élaboré de bonbons.

Soit, mais se ruiner en montages extravagants n'est pas sans risque. L'enseigne Macy's, célèbre mais non

sociaux, mais les jeunes parents, passionnés d'Instagram, se plaisent à publier leurs photos, tout sourire. »

Soulignons que les 20 à 30 ans boudent les centres commerciaux. Si près de la moitié d'entre eux aiment voir et toucher les produits avant de se décider, ils préfèrent la commodité d'Internet. Donc, on gagne à les éloigner d'Amazon pour un après-midi et à les faire fureter dans plus de 360 boutiques, où ils se mettront en vedette sur Instagram. Jusqu'à ce que la pile de leur téléphone se décharge. ♦

LES CHOIX DE PIVOT

On décroche!

PAR LARA ZARUM

Lire

Vous êtes-vous déjà demandé comment le café avait pu envôuter la planète entière? Si oui, dégustez **Coffeland: One Man's Dark Empire and the Making of Our Favorite Drug** (à paraître ce printemps). Dans ce livre, Augustine Sedgewick, historien émoulu d'Harvard, revient sur la longue histoire du café, hier rituel musulman, aujourd'hui réflexe quotidien.

Écouter

La prémisse de **Reset**, une série de balados de Vox Media, est simple : chaque thème aborde la technologie. Depuis l'automne 2019, ces capsules de la journaliste scientifique montréalaise Arielle Duhaime-Ross touchent à tout : algorithmes pour noter des dissertations, reconnaissance faciale, feux de forêt en Californie, risques de la diffusion de portraits de bambins sur Internet. À suivre les mardis, jeudis et dimanches.



Regarder

Cette série enlevante, dérivée d'*Une femme exemplaire*, n'a pas suscité l'engouement attendu. Dommage. Diffusée à **Séries+** (et sur CBS All Access), **Une lutte exemplaire** a pour trame la vie tumultueuse de l'avocate Diane Lockhart (Christine Baranski), une battante qui ne tarde pas à s'imposer au sein d'un cabinet d'avocats afro-américains de Chicago. Avec ses associés, elle se démène pour faire triompher la justice dans un contexte miné d'enjeux politiques et stratégiques. Sa lutte constante? Rétablir l'ordre quand tout alentour relève du chaos. Bientôt la quatrième saison : vite, au rattrapage!

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

Activités de formation (PPC)

Vous êtes toujours en mouvement.

Votre perfectionnement professionnel ne doit pas être à la traîne.

Découvrez les options d'apprentissage en ligne flexibles.

Aperçu de la fiscalité et du droit du Canada

595 \$ | ⌚ 15 HEURES

L'éthique et le chef des finances

255 \$ | ⌚ 4 HEURES

Les CPA face aux nouveaux enjeux technologiques

50 \$ | ⌚ 1 HEURE

Gestion de la cybersécurité pour le secteur public

229 \$ | ⌚ 4 HEURES

Programme de formation axé sur le secteur public

4 995 \$ | ⌚ 84 HEURES

Formation en stratégie et gestion de la performance

(en anglais)

2 890 \$ | ⌚ 40 HEURES

Certificat en gestion de données (en anglais)

2 995 \$ | ⌚ 33 HEURES

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

ANNONCES CLASSÉES

Perspectives professionnelles

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

Avis sur les publicités et petites annonces

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

En cette saison de l'impôt,

FRAPPEZ LA BALLE PLUTÔT QUE POUSSER LE CRAYON.



ACCOUNTING PRACTICE SALES
LEADER MONDIAL DE LA VENTE DE CABINETS

Alan M. Liverman CA
514.819.8088 Alan@APS.net
Sonia Albert
877.606.8622 Sonia@APS.net
www.APS.net

PRODUIRE DES RÉSULTATS,
UN CABINET À LA FOIS.

LOI DU 1% POUR LA FORMATION

L'ÉQUITÉ SALARIALE VÉRIFICATIONS EN COURS

LIW CONSULTANTS
Depuis 1986

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



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

VOULEZ-VOUS DÉMARRER VOTRE PROPRE CABINET?

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

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

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

POE GROUP ADVISORS

Vous songez à vendre votre cabinet comptable?

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

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

PRACTICE FOR SALE

MMCA & Groupe associé de sociétés

Vous vendez votre cabinet?

Nous sommes également propriétaires de cabinets CPA, nous pouvons vous aider à tirer le meilleur parti quand vous vendrez le vôtre

Web: practiceforsale.ca
Courriel: info@practiceforsale.ca
Calgary: 403 402-2679
Toronto: 416 874-0592

LEVER DE RIDEAU

Bernard Stotland, FCPA de 83 ans, a été président de l'Hôpital général juif de Montréal. Il préside maintenant le conseil d'administration de l'Opéra de Montréal. **PAR MEGAN JONES**

Diplômé de l'Université McGill en 1957, j'ai fait mes premières armes dans un cabinet montréalais, Richter, Usher & Vineberg. Sept ans plus tard, **je me suis lancé à mon compte pour fonder Wasserman Stotland avec un associé.**

En 1983, dans l'État de New York, j'ai lu sur une affiche « *La Bohème in English* ». Puccini en anglais, vraiment? Puis, **mon épouse et moi sommes allés à l'opéra. Ça a été le coup de foudre.** Nous nous sommes abonnés au « Met », l'Opéra métropolitain de New York. Quel régal!

La musique d'opéra vous hante, vous habite. C'est la fougue, le bouillonnement, l'émotion. Animé par cette passion, je me suis inscrit à des cours à McGill, pendant deux ans, pour me familiariser avec l'histoire du genre et les grands comme Verdi et Puccini.

Vers 2002, ma famille a financé, avec la Banque Royale, un programme qui permet à 2 500 élèves d'assister gratuitement à la répétition générale de trois productions par an de l'Opéra de Montréal. Ne l'oublions pas : **la clientèle âgée n'est pas éternelle. Préparons une relève enthousiaste.**

Le plus grand mythe sur l'art lyrique? Ce serait l'apanage d'une élite aux tempes grisonnantes.

Certes, à New York, on trouve des mordus en smoking, mais aussi des passionnés en jeans.

La musique ouvre l'esprit et aiguise l'attention. **Je scrute les chiffres des clients en écoutant une symphonie, un opéra.** Et j'arrive à un état de concentration absolu : ces œuvres me font plonger dans un univers où rien d'autre n'existe.

Quand je siégeais au conseil d'administration de l'Opéra de Montréal, le président, qui partait, m'a demandé si je voulais une place au comité de sélection chargé de trouver son successeur. Que non! **Je voulais le poste de président!** Deux semaines plus tard, on me l'a confié.

Dans mon rôle, je regarde de près le côté finances. **Pour les aguerris des fusions-acquisitions, le fonctionnement d'un opéra n'a rien de bien nouveau.** Notre budget, qui a naguère frôlé les 7 M\$, s'élève à 11 M\$.

De l'espace pour tout ce qui vous anime.

Le tout premier PALISADE.

Jusqu'à

1 724 \$*

en ajustements de prix



Voici le tout premier Palisade. Cet élégant VUS est doté de 8 sièges haut de gamme livrables dans un habitacle moderne et intuitif.

L'éventail de caractéristiques novatrices du Palisade comprend un panneau d'instrumentation entièrement numérique livrable, avec un moniteur d'angles morts qui diffuse en temps réel une vue de vos angles morts directement dans le panneau d'instrumentation*. De plus, vous pouvez communiquer avec les passagers qui prennent place à la troisième rangée, à l'aide d'un système d'intercom livrable ou couper le son à l'arrière pour laisser les enfants dormir en tout confort.

En tant que membre de CPA Canada, vous pouvez obtenir jusqu'à 1 724 \$* de rabais à l'achat d'un nouveau Palisade 2020. Cette offre s'ajoute à nos incitatifs de vente au détail actuels sur le marché.

Pour en savoir plus, visitez hyundaicpa.ca/fr.



MCMD Les noms, logos, noms de produits, noms des caractéristiques, images et slogans Hyundai sont des marques de commerce appartenant à (ou utilisées sous licence par) Hyundai Auto Canada Corp. Toutes les autres marques et tous les noms de commerce sont la propriété de leurs propriétaires respectifs. *Les membres recevront des prix spéciaux de Hyundai Canada, ce qui permettra d'économiser jusqu'à 1 724 \$ sur le Palisade 2020 et 1 802 \$ sur d'autres véhicules sélectionnés. La réduction spéciale de prix sera appliquée après taxes. Ce programme de réduction de prix spécial peut être combiné avec tout autre incitatif de vente au détail applicable offert sur les véhicules admissibles au moment de l'achat (par exemple, financement à 0 %, argent comptant du client, offres de fidélité et offres similaires). Sauf disposition contraire, l'offre ne peut être combinée ou utilisée conjointement avec d'autres offres disponibles. Aucun échange de véhicule requis. Offre valide pour une durée limitée et sous réserve de changement ou d'annulation sans préavis. Le concessionnaire peut vendre à prix moindre. Les stocks sont limités, le concessionnaire pourrait devoir commander le véhicule. L'offre s'applique aux membres et étudiants actifs de CPA Canada admissibles au programme PSC. Ce programme peut être étendu aux membres de la famille résidant à la même adresse postale que le membre actif (certaines restrictions s'appliquent). Les membres doivent fournir une preuve de leur statut de membre au moment de l'achat pour bénéficier d'un prix spécial sur leur achat. Le prix final sera soumis aux frais de transport, de livraison, de destination, d'enregistrement, d'assurance, d'immatriculation, de PPSA, et à tous les frais et taxes applicables. PPSA : Loi sur les sûretés mobilières. Sujet à changement et exclut les frais d'administration de 350 \$. Visitez www.hyundaicpa.ca/fr ou consultez le concessionnaire pour tous les détails. *Le moniteur d'angles morts assiste le conducteur lors des changements de voie en offrant une vue en temps réel de l'angle mort de chaque côté du véhicule et en émettant une alerte sonore si un autre véhicule s'y trouve. Les feux clignotants doivent être activés et d'autres limites du système s'appliquent. Ne vous fiez pas exclusivement à ce système. Il incombe au conducteur d'être conscient de son environnement et de s'assurer qu'une manœuvre peut être exécutée en toute sécurité avant de changer de voie ou de direction. Consultez le manuel du propriétaire pour de plus amples renseignements.

Comment pouvons-nous rendre TaxCycle une proposition sans risque?

Si vous n'êtes pas satisfait du logiciel, nous vous remettons un remboursement complet. Plus 100 \$.



www.TaxCycle.com/fr-ca/cpa
1-833-277-4055

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

TaxCycle

L'évolution du logiciel d'impôt.

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

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