

# PIVOT



**CPA**  
CANADA

**LAURÉAT**  
3 médailles d'or  
6 médailles d'argent  
Prix du magazine  
d'affaires :  
B2B 2020

MAI-JUIN 2021



## LES MASQUES TOMBENT

Les CPA au cœur  
de la lutte contre  
le blanchiment  
d'argent.



LA NOUVELLE  
COHORTE DE CPA  
+ UN CPA AGENT  
DE JOUEURS



# DU BUREAU À LA MAISON, LE STYLE DE VIE QUE VOUS MÉRITEZ.



Nous voilà dans une nouvelle réalité, tant pour ce qui est de la vie quotidienne et du travail qu'en ce qui concerne l'économie. Pour vous aider, CPA Canada vous fait profiter d'aubaines qui tombent à point : solutions d'affaires, ressources matérielles et logicielles, voyage, achat ou location de véhicules, et plus encore.

#### OFFRE SPÉCIALE!



ADP Canada offre aux CPA trois mois de traitement de la paie gratuits et l'installation gratuite pour votre organisation et vos clients.

#### OFFRE SPÉCIALE!

## SIGNORITY

Tirez parti du principal logiciel de signature numérique au Canada. Signority propose une solution centralisée pour faciliter le traitement de vos contrats et de vos documents juridiques.

#### RABAIS DE 50 %!



Abonnez-vous à QuickBooks en ligne (forfait Démarrage, Standard ou Plus) et profitez d'un rabais de 50 % la première année.

#### PREMIÈRE ANNÉE GRATUITE!



Obtenez Verifyle Pro gratuitement pendant un an, une valeur de 144 \$. Profitez d'un espace chiffré en nuage de 100 Go pour le stockage et le partage de documents ainsi que d'un nombre illimité de signatures numériques.

#### JUSQU'À 50 % D'ÉCONOMIES!

Économisez jusqu'à 50 % à l'achat de produits Lenovo. D'autres offres vous sont aussi proposées, dont certaines à durée limitée.

#### JUSQU'À 1 746 \$ DE RABAIS!



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

#### TARIFS PRÉFÉRENTIELS!



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

#### OFFRE SPÉCIALE!



Profitez d'une offre spéciale pour les membres de CPA Canada, à l'achat, à la location ou au financement de véhicules neufs Mercedes-Benz et Mercedes AMG 2021.

#### RABAIS DE 20 %!



Profitez d'un rabais de 20 % sur les meilleurs tarifs dans tout établissement du groupe hôtelier Radisson partout dans le monde.

Pour en savoir plus, consultez le [cpacanada.ca/economiesetoffres](https://cpacanada.ca/economiesetoffres) et abonnez-vous au bulletin *Nouvelles économies et offres de CPA Canada* ou à l'*Avis d'économies et d'offres de CPA Canada*.



## RÉPUTÉS POUR L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE DE QUALITÉ

Depuis plus d'un demi-siècle, Jarislowsky Fraser est fière d'offrir des services de premier plan en gestion de placements à des individus et familles fortunés. Nos clients nous ont confié la gestion de leurs investissements, afin d'assurer la préservation et la croissance de leur patrimoine pour les générations futures.

La marque de la firme, établie par notre fondateur Stephen Jarislowsky, a toujours été notre attachement indéfectible envers l'investissement fondamental à long terme axé sur les titres de qualité. Nous plaidons activement pour la bonne gouvernance, en adoptant une approche actionnariale engagée, pour le bénéfice de toutes les parties prenantes.

Vous et vos clients pouvez compter sur le savoir-faire de nos gestionnaires de portefeuille chevronnés et notre engagement envers l'investissement responsable.

## JARISLOWSKY FRASER

GESTION PRIVÉE DE PATRIMOINE

INSTITUTIONNEL

GESTION PRIVÉE

FONDS MUTUELS

MONTRÉAL | TORONTO | CALGARY | VANCOUVER | NEW YORK

[www.jfglobal.com](http://www.jfglobal.com) | 514-842-2727

## CONTENU WEB EXCLUSIF

CPACANADA.CA/ACTUALITES

- Comment les CPA se sont adaptés à la pandémie.

- Les facteurs ESG que doivent connaître les CPA.

- L'automatisation a changé la qualité des audits.



## ARTICLES DE FOND

## 24 | Une faim de loup

Ils sont agiles, ambitieux, branchés et déterminés à accélérer le changement. Découvrez la nouvelle génération de CPA canadiens.

PAR ANDREA YU

## INCONTOURNABLE

## 30 | Démasquer les coupables

Alors que la bataille contre le blanchiment d'argent fait rage, le rôle que peuvent jouer les CPA dans ce combat est plus crucial que jamais.

PAR JOHN LORINC

## 38 | Ligues majeures

CPA au parcours atypique, Joe Resnick représente, à titre d'agent, quelques-uns des meilleurs joueurs de la LNH.

PAR DAVE ZARUM



EN UNE  
ILLUSTRATION  
NOMA BAR

## EXPRIMEZ-VOUS

Faites-nous parvenir vos commentaires à [pivot.lettres@cpacanada.ca](mailto:pivot.lettres@cpacanada.ca).

Les lettres peuvent être éditées pour des raisons de clarté ou de longueur.

## 6 | Mot du président et chef de la direction

## EN PRIMEUR

8 | Courrier des lecteurs.

10 | Répondre présent.

14 | Mêmes marques, nouvelles images.

16 | Frénésie instrumentale.

20 | Réseauter en temps de pandémie.

21 | Quelques arnaques récentes.

22 | Des géants numériques en croissance accélérée.

## EN PRIME

47 | Un coup de main venu des algues.

49 | Des meubles à votre mesure.

50 | Nouvelle réalité (augmentée) pour les banques.

51 | Livre en anglais : l'hystérie collective au XXI<sup>e</sup> siècle.

53 | Tests à domicile grâce aux technos médicales.

54 | Les suggestions culturelles de *Pivot*.

56 | Livre en français : développer un esprit pionnier en entreprise.

58 | Une CPA élargit le commerce des tenues de mariage.

# UNE VOIX QUI COMPTE

CPA Canada participe avec fierté à l'élaboration des normes comptables internationales.

PAR CHARLES-ANTOINE ST-JEAN



## Bonjour à vous!

Aux quatre coins du globe, le monde de la normalisation affiche un dynamisme remarquable, et le Canada se fait entendre. En témoignent les efforts de CPA Canada, qui participe à la réflexion sur les nouvelles normes internationales d'information relative à la durabilité et qui traduit les normes internationales pour la francophonie. Il est clair que le Canada, qui ne compte que 38 millions d'habitants, joue dans la cour des grands.

Président sortant du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public, je ne suis pas peu fier de voir combien

la structure de normalisation du Canada est respectée sur la scène internationale, ce qui nous donne une voix influente dans l'écosystème mondial.

## Nouvelles normes internationales sur la durabilité

L'IFRS Foundation a récemment annoncé qu'elle continue à travailler à l'établissement d'un conseil des normes internationales sur la durabilité. En septembre, la fondation a publié un document de consultation sur l'information relative à la durabilité. Cinq conseils canadiens ont répondu à l'appel à commentaires : le Conseil des normes comptables, le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public, le Conseil des normes d'audit et de certification, le Conseil de surveillance de la normalisation comptable et le Conseil de surveillance de la normalisation en audit et certification. CPA Canada, elle aussi, a entrepris une consultation auprès des parties prenantes pour préparer et présenter une lettre de réponse.

Dans leurs observations, les intéressés soulignent qu'il importe de tirer profit de l'ensemble des savoirs sur la durabilité, et que l'élaboration de nouvelles normes ne peut plus tarder. Le Canada est réputé pour la qualité de son processus de normalisation ainsi que pour l'indépendance, l'objectivité et la transparence des instances qui mettent en œuvre les normes. La profession participe au travail en apportant compétences, ressources et financement.

Depuis des années, CPA Canada publie ses recherches sur la durabilité pour lancer le dialogue en amont, à l'heure où investisseurs et autres parties prenantes demandent des éclaircissements sur les questions de durabilité.

Mark Carney, ancien gouverneur de la Banque du Canada, s'est exprimé sur l'importance du rôle de la profession pour assurer la comparabilité et l'uniformité des informations à l'échelle internationale. M. Carney, responsable des investissements effectués selon des critères environnementaux, sociaux

et de gouvernance à Brookfield Asset Management, et envoyé spécial de l'ONU pour le financement de l'action climatique, appuie la création d'un conseil des normes internationales sur la durabilité.

## Un cadeau pour la francophonie

Saviez-vous que CPA Canada contribue à la francisation de la normalisation, au-delà de nos frontières? Depuis 2010, l'organisation fournit la traduction française des normes internationales de comptabilité et d'audit aux pays qui la demandent. Dans des dizaines de pays francophones, surtout en Afrique, ce travail a eu des retombées positives sur la vie de millions de personnes.

Ce service, offert gratuitement à nos amis francophones d'ailleurs, témoigne de la dualité linguistique du Canada. Consultées à Québec, à Paris et à Dakar, nos traductions voyagent. Cette contribution s'arrime à une valeur fondamentale de CPA Canada : l'adoption d'une perspective mondiale, dans le cadre d'une normalisation qui s'étend au-delà des frontières.

Par ailleurs, nous serons heureux de traduire les nouvelles normes internationales d'information relative à la durabilité.

De plus, CPA Canada a récemment mis à jour son *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière* (le Ménard). Cet outil de référence, qui peut être consulté sur n'importe quel type d'appareil, comprend la terminologie la plus récente des IFRS/IAS, NCECF, NCA et ANC.

Nos normalisateurs jouent donc un rôle actif sur la scène mondiale pour faire entendre la voix des parties prenantes du Canada. Nos traductions vers le français et notre intérêt suivi à l'égard des normes internationales, dont les référentiels sur la durabilité, renforcent ce rayonnement. La profession comptable canadienne souhaite continuer à soutenir les normalisateurs du pays, dont les savoirs et compétences circulent outre-frontière.

À tous les artisans de ces réussites, je n'ai qu'un mot à dire : bravo! ♦

# PIVOT

VOLUME 4 | NUMÉRO 3

**LAURÉAT**  
3 médailles d'or  
6 médailles d'argent  
Prix du magazine  
d'affaires :  
B2B 2020

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

**RÉDACTEUR PRINCIPAL**  
Dave Zarum

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

**DIRECTEUR ARTISTIQUE**  
Adam Cholewa

**DIRECTEUR DE LA  
PHOTOGRAPHIE** Daniel Neuhaus

**ÉDITRICE DÉLÉGUÉE**  
Melanie Morassutti

**ÉDITRICE, VERSION NUMÉRIQUE**  
Beverley Ann D'Cruz

**DIRECTEUR ARTISTIQUE  
ADJOINT** Dan Parsons

**ADJOINTES À LA RÉDACTION**  
Harriet Bruser, Ada Tat

**RÉVISEUSES**  
Jen Cutts, Janet Morassutti

**CORRECTRICE D'ÉPREUVES**  
Marie-Annick Thabaud

**COLLABORATEURS**

Claudine Baltazar, Noma Bar,  
Marisa Baratta, Rodolphe Beaulieu,  
Brian Bethune, Jeff Buckstein,  
Steve Brearton, Curtis Comeau,  
Daniel Crump, John Cullen,  
Daniel Ehrenworth, Matthew Hague,  
Alexi Hobbs, Ziya Jones, Erin Leydon,  
John Lorinc, Jennilee Marigomen,  
Kagan McLeod, Chris Powell,  
Wing Sze Tang, Andrea Yu

**ÉDITRICE**  
Heather Whyte, MBA, APR, CDM

**ÉDITEUR DÉLÉGUÉ** Tobin Lambie

**DIRECTEUR DE PROJETS,  
CONTENU** Douglas Dunlop

**DIRECTEUR DES VENTES**  
Douglas Kelly

**REPRÉSENTANT,  
VENTES PUBLICITAIRES**

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

**DIRECTRICE, SERVICES  
LINGUISTIQUES** Jane Finlayson

**CONSEIL CONSULTATIF  
SUR LA RÉDACTION**

**PRÉSIDENT :**

John Redding, CPA, CMA

**MEMBRES :**

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



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

Pivot est publié six fois par an par Comptables professionnels agréés du Canada en collaboration avec St. Joseph Media. Les opinions exprimées par les auteurs, les rédacteurs et dans les publicités n'engagent pas la responsabilité de CPA Canada. Copyright 2021.

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

**MONTRÉAL**  
2020, boul. Robert-Bourassa,  
19<sup>e</sup> 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 : B3173 3647 R10001. Imprimé au Canada : Convention de poste-publications n° 40062437. ISSN 2561-6781. Retourner tout envoi ne pouvant être livré au Canada à l'adresse de Toronto ci-dessus. Pivot est membre de Presse spécialisée du Canada et de Magazines Canada. Tous les manuscrits et autres documents soumis à Pivot deviennent la propriété de Pivot et de Comptables professionnels agréés du Canada, son éditeur. Lorsqu'ils soumettent des textes, les collaborateurs acceptent d'accorder et de céder à l'éditeur tous les droits d'auteur, y compris les droits de réimpression et les droits électroniques, ainsi que tous les droits, titres et intérêts afférents aux textes en question. L'éditeur se réserve le droit d'utiliser ces textes, en partie ou en totalité, dans le cadre des activités du magazine ou dans tout autre cadre qu'il juge approprié. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, stockée dans des systèmes de recherche documentaire ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans le consentement écrit préalable de Pivot.

**STRATEGIC CONTENT LABS**

**PRÉSIDENT**  
Douglas Kelly

**DIRECTRICE GÉNÉRALE,  
CONTENU** Maryam Sanati

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

**DIRECTEUR GÉNÉRAL**  
Jonathan Harris

**VICE-PRÉSIDENT, RECHERCHE**  
Clarence Poirier

**DIRECTEUR, MARKETING**  
Rui Costa

**DIRECTRICE, PRODUCTION**  
Maria Mendes

**CHEF, PRODUCTION**  
Joycelyn Tran

**UNE DIVISION DE ST. JOSEPH COMMUNICATIONS**

**PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION**  
Tony Gagliano

**qb** intuit  
**quickbooks.**

**CPA** COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

## Gérez votre travail, vos clients et votre cabinet, le tout avec un seul nom d'utilisateur QuickBooks.

- Accédez aux fichiers de vos clients où que vous soyez
- Partagez vos résultats financiers en temps réel
- Exécutez la paie - acceptez les paiements des clients
- Répondez rapidement aux questions à l'aide de la boîte d'outils pour comptable
- Trouvez de nouveaux clients grâce à notre répertoire ConseillerPro
- Et plus encore!

### **Vous travaillez dans une PME?**

Abonnez-vous à QuickBooks en ligne aujourd'hui et obtenez un rabais de 50 %.

### **Vous travaillez dans un cabinet comptable?**

QuickBooks en ligne Comptable rassemble des ressources et des outils polyvalents qui vous aident à croître et à réussir.

**Pour en savoir davantage, ouvrez une session à [cpacanada.ca/Intuit](https://cpacanada.ca/Intuit).**





### Occasion manquée

L'article « Miser sur l'être humain » (Janvier-Février 2021) a raté l'occasion de mettre en relief d'autres entités détenues ou gérées par des CPA qui sont certifiées « B Corporation » depuis de nombreuses années, et qui concilient rentabilité et bienfaits collectifs. Par exemple, notre cabinet, Rally Assets (tout comme son prédécesseur, Purpose Capital) est certifié B Corp depuis 2012. Nous ne sommes pas un cabinet comptable, mais nous proposons des orientations aux investisseurs depuis plus de 10 ans. Nous avons prôné la conciliation entre les objectifs environnementaux et sociaux et les résultats financiers bien avant la mode des enjeux ESG et de l'investissement responsable. Et nous ne sommes pas les seuls. Une recherche sur le site de B Corps le confirmera.

—Upkar Arora, FCPA, FCA, IAS.A  
Toronto

### Au courant et motivée

Candidate CPA, je pensais que ma carrière ne commencerait qu'après l'obtention de mon titre, mais mon premier module du PFP m'a montré que j'avais tort. Le PFP des CPA a ceci de particulier qu'il vous prépare à la profession en vous plongeant directement dans le monde réel. Votre revue, *Pivot*, est aussi une immersion dans l'univers de la comptabilité. Je la recommande, ainsi que d'autres périodiques destinés aux CPA, comme *CPABC In Focus*, à tout candidat qui veut

se tenir au courant des actualités dans le milieu et se démarquer de ses pairs. Se contenter du minimum vital ne suffit plus aujourd'hui.

Je trouve à peine les mots pour dire combien vos articles enrichissent ma formation de CPA. Merci!

—Jennifer Chun, candidate à la profession  
Colombie-Britannique

### Questions fondamentales

L'article « Une idée précaire » (Septembre-Octobre 2020) a lancé le débat sur les programmes de revenu minimal garanti. À nous de répondre à plusieurs questions : Quelle somme suffit pour les besoins fondamentaux sans décourager l'emploi? Qui devrait être admissible et à quel âge? Quels montants conviennent à ceux qui ont un conjoint, aux enfants adultes vivant chez leurs parents et aux occupants des logements sociaux? Comment réduire les allocations si le prestataire travaille ou touche d'autres revenus?

Les décaissements et coûts d'administration de certains régimes (invalidité, indemnisation des accidents de travail) seraient allégés ou éliminés? Quel serait le coût supplémentaire net pour les contribuables? Ces questions et bien d'autres demandent des réponses. Quand ils les auront, les Canadiens pourront décider s'ils sont en faveur d'un revenu minimal, et si oui, sous quelle forme. Les CPA, particulièrement réputés pour leur compétence en finance, leur objectivité et leur indépendance, pourraient fournir une précieuse contribution en présentant des analyses financières impartiales des programmes de revenu minimal garanti et des politiques connexes. J'encourage CPA Canada à se pencher sur la question.

—John M. Warren, FCPA, FCA  
Toronto

### Agréable surprise

Je ne suis pas CPA ni n'aspire à le devenir, mais je travaille avec des comptables. Par curiosité, j'ai feuilleté plusieurs numéros de *Pivot* qu'un collègue avait laissés dans une salle de réunion. J'ai été agréablement surprise par le contenu de votre magazine « comptable ». L'écriture de qualité, la variété des sujets abordés et l'angle sous lequel vous traitez des questions actuelles font de moi une lectrice assidue. Continuez votre excellent travail!

—Martine Marleau  
Gestionnaire des services généraux  
Société des jeux de la Nouvelle-Écosse





**CPA** COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA



CPA Canada

**Voir demain**

RÉIMAGINER LA PROFESSION.

À vous  
la parole!



En 2018, le projet Voir demain : Réimaginer la profession a été l'occasion pour les CPA et d'autres acteurs du milieu des affaires de réfléchir aux enjeux les plus pressants pour la profession.

La nécessité d'opérer un changement profond a été à la fois un constat important et un point de départ pour faire évoluer la profession en matière de gouvernance des données et de création de valeur.

La discussion se poursuit. Venez ajouter votre pierre à l'édifice sur notre nouvelle plateforme numérique, en vue de définir l'avenir de la profession.

**RENDEZ-VOUS AU** [voirdemain.cpacanada.ca](http://voirdemain.cpacanada.ca)

## MISSION

# SIGNES VITAUX

Quand la pandémie frappait à coups redoublés, l'équipe de Thornhill Medical, qui sauve des vies grâce à son appareil de maintien des fonctions vitales, s'est engagée dans la lutte. **PAR MARISA BARATTA**

**Pas une minute à perdre.** Dès que Thornhill Medical a été invitée par l'Ontario et par le gouvernement fédéral à fournir des centaines d'unités du MOVES SLC, son ingénieux dispositif autonome de maintien des fonctions vitales, Lesley Gouldie, présidente et chef de la direction, a su qu'il fallait faire vite.

Avant la pandémie, la PME de Toronto fabriquait entre 25 et 50 appareils par mois, mais devant l'urgence, elle a dû s'adapter à toute allure et produire de 300 à 500 unités par mois.

« Nous avons réussi à trouver un partenaire sans délai », explique Lesley Gouldie, une CPA. Le fabricant de pièces automobiles Linamar, basé à Guelph, en Ontario, s'est mis de la partie. « Un excellent coéquipier. Nous avons pu tirer parti de sa chaîne d'approvisionnement et de ses capacités de production pour élaborer et livrer nos produits le plus vite possible. » Ce partenariat a valu à Thornhill Medical une hausse spectaculaire de sa production. « Nous sommes tous fiers d'avoir pu prêter secours aux malades, grâce à des technologies qui ont fait leurs preuves. »

C'est notamment grâce à son expérience de CPA que Mme Gouldie a pu aider l'entreprise à élargir rapidement ses activités de production, en toute sécurité. Née en Afrique du Sud, elle y a fait ses études avant de décrocher son titre de comptable en 1985. L'année suivante, elle arrivait au Canada, où son vif intérêt pour l'optimisation de l'exploitation s'est manifesté. « À chaque nouveau poste, j'ai étoffé mon bagage et délaissé le purement financier au profit de l'opérationnel. » Elle a piloté la division de l'enseignement supérieur de Nelson, ce qui lui a apporté une vaste expérience en marketing et en vente, avant de diriger une entreprise de marketing numérique.

En décembre 2015, Mme Gouldie devenait directrice à l'expansion des affaires à Thornhill Medical, un poste où elle jetait aussi un regard attentif sur les finances et l'exploitation. En février 2019, elle a pris les rênes de l'entreprise.

### **Qu'est-ce qui distingue le dispositif autonome Thornhill Medical comme atout dans la lutte contre la COVID-19?**

Il ne s'agit pas d'un simple respirateur artificiel, mais d'un système complet de maintien des fonctions vitales, combinant ventilation, concentration d'oxygène, monitoring et aspiration. Portatif et compact, autonome car alimenté par des batteries, l'appareil résiste aux conditions extrêmes.

Le MOVES SLC a fait l'objet d'une série de tests rigoureux en lien avec le transport des malades. Imaginez un patient aux soins intensifs, qui dépend de machines essentielles à sa survie, qu'on doit transférer en hélicoptère à un autre établissement. Une logistique délicate. Notre dispositif, qui intègre des composants de maintien des fonctions vitales, se fixe à la civière. Il est ainsi possible de déplacer le patient, que ce soit d'une salle à l'autre ou d'un hôpital à l'autre, sans interrompre les soins.

Notre technologie offre aux intervenants de première ligne une gamme complète de solutions, à portée de main, pour résoudre une multitude de problèmes.

### **Quelles sont les priorités de Thornhill Medical, dans l'immédiat?**

Nous avons terminé le travail sur la commande de l'Ontario, et celle du fédéral sera bientôt prête, elle aussi.





Thornhill a reçu une commande de la Défense nationale. Une excellente nouvelle, puisque, paradoxalement, nos appareils n'étaient pas encore largement utilisés au Canada. Cet appui du gouvernement fédéral et de l'Ontario nous a donné des ailes. Nous sommes fiers de pouvoir servir le pays, et ce témoignage de confiance nous facilitera la tâche pour les exportations. L'entreprise étend sa portée, et nous cherchons à répondre aux besoins d'autres clients. D'ailleurs, nous répondons à des demandes de renseignements du monde entier.

Il a fallu revoir de fond en comble les méthodes, car la stratégie de mise en marché reposait sur des réunions en personne, des voyages à l'étranger, des formations en présentiel, et la participation à des congrès et des salons. Nous sommes donc au beau milieu d'un renouvellement complet de notre stratégie numérique, et nous créons tout un éventail de ressources virtuelles.

**L'entreprise a dû accélérer les cadences, se plier à des contraintes, suivre les consignes sanitaires pour protéger l'équipe. Quels constats retenir?**

Par définition, on travaille dans le contexte de la gestion de crise, de l'agilité. C'est un état d'esprit, vu la nature même des appareils conçus et fabriqués par Thornhill.

Passer à la vitesse supérieure, saisir la balle au bond, se montrer à la hauteur des exigences, quel défi! C'était du jamais vu, mais l'équipe a déployé des efforts remarquables, et chacun a dû manifester son leadership. On n'avait guère le temps de poser mille et une questions, et il fallait agir sur-le-champ.

Comme chef d'équipe, comme être humain aussi, j'étais empli de satisfaction, je voyais tout le monde s'atteler à la tâche avec volonté, avec fierté, pour apporter des solutions.

**En quoi votre bagage en comptabilité vous a-t-il aidé à franchir les obstacles?**

Ma formation de CPA m'a donné la confiance nécessaire pour agir sans délai. Quand on doit voir au cycle de vie entier d'une entreprise, il y a tant de choses à prendre en considération : le financement, la gestion de la trésorerie, la priorisation des dépenses. Mes acquis en début de carrière m'ont permis d'intervenir avec assurance et m'ont facilité la tâche.

## « MA FORMATION DE CPA M'A DONNÉ LA CONFIANCE NÉCESSAIRE POUR AGIR SANS DÉLAI. »

Pour intensifier la production, j'ai dû prendre une foule de décisions d'une ampleur considérable, tant financières que stratégiques, à toute allure. Nous devons prendre en une semaine des décisions qui auraient dû s'étaler sur six à neuf mois. Ma formation et mon expérience en finance m'ont donné les moyens d'agir sans hésiter.

Quand on fabrique des dispositifs médicaux et qu'on doit accélérer avec l'aide de fournisseurs qui redoublent d'efforts eux aussi, on doit s'assurer que les processus de contrôle qualité sont toujours suivis et que l'entreprise est bien protégée. Atténuer les risques, les analyser, les gérer, ces démarches sont au cœur du travail des CPA.

## Des leçons du front

Lesley Gouldie offre aux entrepreneurs et à leur équipe quelques précieux conseils pour tenir bon, dans une conjoncture où la pandémie s'éternise.

- 1 Surveiller sa santé. « Il faut être en excellente santé physique et mentale pour veiller à la pérennité de son entreprise. »
- 2 Réduire les coûts fixes. « C'est l'un des principaux écueils pour les PME. Tentez de faire équipe avec des entreprises qui ont des points communs avec la vôtre, pour alléger les coûts indirects et réaliser des économies d'échelle. »
- 3 Se réinventer. En santé, certains fournisseurs ont su délaisser le présentiel au profit des téléconsultations grâce à des technologies sécurisées, puis utiliser ces plateformes pour les ordonnances, les plans de traitement et les analyses en laboratoire.
- 4 Renforcer la plateforme de commerce électronique et la stratégie numérique. « Sans vitrine en ligne, sans système de commerce électronique, l'entreprise risque de piétiner. Inutile, dites-vous? Pourtant, le virage numérique s'impose. »
- 5 Demander conseil à un professionnel indépendant. « Parfois, mieux vaut obtenir des conseils sur une éventuelle restructuration ou sur la réduction des coûts. Les frais de consultation dans l'immédiat pourraient générer des économies à long terme. »

# La sécurité est notre atout le plus important.

## Le nouveau SANTA FE.



SANTA FE 2021

Jusqu'à

**1 618 \$**

en ajustements de prix pour les membres CPA\*

### La sécurité de tous avant tout.

Découvrez le nouveau SANTA FE, redessiné à l'intérieur et à l'extérieur et équipé d'une gamme de nos technologies de sécurité Hyundai SmartSense<sup>MC</sup>. Ces technologies avancées ont été développées pour vous informer des dangers inattendus sur la route, et même vous aider à les éviter en analysant activement votre environnement.

Les caractéristiques comprennent l'assistance à l'évitement de collision frontale avec détection des piétons et des cyclistes, et la détection de virage d'intersection<sup>1</sup>, qui est conçue pour détecter un véhicule, un piéton ou un cycliste et avertir le conducteur d'une possible collision frontale. Si le conducteur ne réagit pas pour éviter l'impact, le système assurera un freinage d'urgence dans certaines conditions. Cette technologie avancée comprend également la détection de virage d'intersection pour aider à rendre les virages à gauche à une intersection plus sûrs.

À titre de membre CPA, vous bénéficiez de prix exclusifs dans le cadre du programme de rabais Hyundai aux membres de Comptables professionnels agréés du Canada. Considérez cette offre à titre de contribution à vos résultats nets.

[hyundaicpa.ca](http://hyundaicpa.ca)



MC/MD 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 obtiendront un prix spécial de Hyundai Canada correspondant à un rabais allant jusqu'à 1 618 \$ sur le Santa Fe 2021. À moins d'indication contraire, l'offre ne peut pas être combinée ou utilisée conjointement avec aucune autre offre en vigueur. Cette offre ne peut pas être transférée ni accordée à un tiers. Offres d'une durée limitée pouvant être modifiées ou annulées sans avis préalable. Les stocks sont limités. Le concessionnaire pourrait devoir commander le véhicule. L'offre du programme PSC s'applique aux membres actifs et valides de CPA Canada, y compris les étudiants. Les membres doivent remplir le formulaire d'inscription en ligne et celui-ci doit être approuvé par CPA Canada avant que les membres puissent recevoir l'ajustement de prix de Hyundai Canada. Les membres doivent aviser le concessionnaire Hyundai de leur affiliation à CPA Canada au moment de leur premier rendez-vous. Le concessionnaire doit avoir reçu un formulaire d'inscription approuvé avant de pouvoir appliquer l'ajustement de prix. L'ajustement de prix ne peut pas s'appliquer après l'achat. Visitez [www.hyundaicpa.ca/fr](http://www.hyundaicpa.ca/fr) ou consultez le concessionnaire pour tous les détails. <sup>1</sup>Le système d'assistance à l'évitement de collision frontale est conçu pour détecter les véhicules situés directement devant le véhicule. Ce système ne peut détecter tous les véhicules ni tous les objets. Ce système pourrait ne pas pouvoir fonctionner sur une route sinueuse ou vallonnée, sous certaines conditions météorologiques telles que la pluie, la neige, le brouillard ou toute autre condition de visibilité réduite. Le système peut effectuer un freinage complet aux vitesses comprises entre 10 et 75 km/h (détection des véhicules) ou entre 10 et 65 km/h (détection des piétons et des cyclistes). Le système ne détectera pas tous les véhicules, les piétons et les cyclistes sous certaines conditions. La détection de virage d'intersection fournit des avertissements sonores ou haptiques si le système reconnaît un risque potentiel de collision avec le véhicule venant en sens inverse, mais le véhicule n'applique pas automatiquement les freins. Des signaux de la détection de virage d'intersection seront émis si le clignotant de votre véhicule est activé et que la vitesse du véhicule est comprise entre 10 et 30 km/h, et que la vitesse du véhicule venant en sens inverse est comprise entre 30 et 70 km/h. Consultez le manuel du propriétaire pour des descriptions d'exemples de conditions dans lesquelles ce système pourrait ne pas détecter un piéton ou un cycliste ou que ce système ne détecte pas de véhicule venant en sens inverse. L'assistance à l'évitement de collision frontale avec détection des piétons, des cyclistes et de virage d'intersection n'est pas un substitut à une conduite sécuritaire. Regardez toujours autour de vous lorsque vous conduisez. Consultez le manuel du propriétaire pour tous les détails et limites. Modèle de préproduction pouvant différer de celui chez le concessionnaire.

## Avez-vous tiré des leçons de l'année écoulée dont les autres CPA pourraient profiter?

Ma première recommandation serait de s'outiller, d'acquérir les compétences et l'expérience qu'il faut pour pouvoir trancher sans tergiverser. C'est utile en temps de crise, mais aussi dans le cours normal des activités. Le CPA, qui apporte sa collaboration à la direction, constitue l'un des piliers de l'entreprise. L'appui à la prise de décision est apprécié par les cadres et les parties prenantes, ainsi amenés à prendre de la vitesse, convaincus qu'ils peuvent compter sur un allié qui manie les chiffres avec adresse et qui sait prendre des décisions raisonnées rapidement.

Autre élément incontournable, la saine gestion du fonds de roulement. En classe, on nous apprend que l'essentiel, c'est l'accès immédiat aux liquidités,

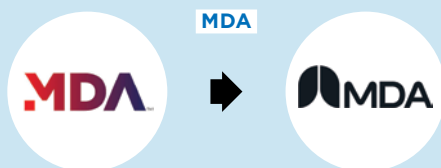
et c'est vrai. Une situation de trésorerie favorable facilite les décisions stratégiques et renforce votre position de négociation face aux fournisseurs, aux partenaires de l'entreprise et aux clients. Avoir à sa disposition les liquidités voulues, c'est également protéger et développer l'entreprise, au profit de toutes les parties prenantes.

Je recommanderais, enfin, d'étoffer son réseau dans tous les secteurs fonctionnels. J'ai dû faire doubler la taille de notre entreprise en un temps record afin de répondre aux nouveaux besoins. Pour une PME comme pour une grande société, que les conditions soient difficiles ou non, avoir accès à un bassin de ressources de talent sera toujours utile. Cultivez ces relations, et vous vous en félicitez. On ne sait jamais ce qui pourrait arriver. ♦

## IMAGE REPENSÉE

PAR STEVE BREARTON

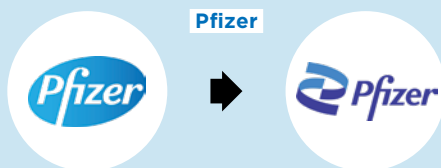
Signature de la marque, carte de visite de l'entreprise, le logo assure son rayonnement, et le changer n'a rien d'une sinécure. À preuve, en 2000, British Petroleum aurait dépensé 200 M\$ pour se repositionner sur les axes de l'écologie et de la durabilité. Et la société, aujourd'hui considérée comme la plus verte des pétrolières, a marqué des points. Voici quelques exemples d'entreprises qui ont décidé de repenser leur image.



Forte de 40 ans d'expérience en aérospatiale, des satellites Alouette au bras robotisé Canadarm, l'entreprise ontarienne MDA (pour MacDonald, Dettwiler & Associates) a adopté une nouvelle identité visuelle pour souligner l'essor de ses ambitions spatiales.

### Pourquoi ce changement?

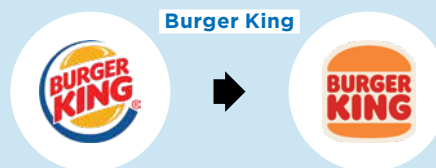
Indépendante et dynamique, MDA mise sur la collaboration, l'optimisme et l'ambition pour s'imposer dans la nouvelle économie de l'espace.



Dans un premier grand virage visuel en 70 ans d'histoire, le géant pharmaceutique new-yorkais Pfizer a dit adieu à la pilule bleue et choisi une molécule d'ADN.

### Pourquoi ce changement?

Le nouveau logo témoigne d'une vocation scientifique, au-delà de la sphère des affaires. La pilule a été remplacée pour mettre en évidence l'activité de base, d'où la double hélice au mouvement ascendant.



La chaîne de restauration rapide Burger King a choisi une nouvelle identité, sur le mode du classique revu. Elle a supprimé le pourtour bleu, jugeant que cette couleur n'évoquait pas grand-chose dans son offre alimentaire.

### Pourquoi ce changement?

Burger King a voulu que la restauration rapide suscite de nouvelles perceptions positives et s'est écartée du ressenti synthétique, du positionnement sur le prix, pour plutôt miser sur le goût. On a voulu esquisser une image concrète, qui met en appétit.



Le constructeur GM a lancé sa nouvelle image pour évoquer le tournant vers les véhicules électriques. Ce n'est que la 5<sup>e</sup> mouture de son identité visuelle en 113 ans.

### Pourquoi ce changement?

Il y a des moments charnières où un redémarrage s'impose, et GM se dit convaincue qu'il est grand temps d'adopter les véhicules électriques. Sa nouvelle image et sa campagne publicitaire, à l'avenant, viennent en donner d'éloquents témoignages.

## Nouveautés



### Fiscalité des réorganisations corporatives

M<sup>e</sup> Éric Gélinas, LL.M., M. Fisc.

**Pour maîtriser la fiscalité des sociétés.**

M<sup>e</sup> Éric Gélinas vous offre une vision avant-gardiste sur des questions de nature hautement complexe dans ce domaine de la fiscalité. Il traite des sujets de fiscalité spécialisée dont les fusions et liquidations, les transactions sur le capital, les roulements fiscaux, les règles anti-évitement qu'il analyse en profondeur.

Visitez : [go2.wolterskluwer.ca/reorganisations-corporatives](http://go2.wolterskluwer.ca/reorganisations-corporatives)



### La déduction pour amortissement

André Boulais, CPA Auditeur, CGA, D. Fisc.

**Un guide de référence complet.**

Voici un guide de référence complet contenant des commentaires détaillés et toutes les ressources primaires et secondaires pertinentes sur les règles de la déduction pour amortissement. Ce guide vous aidera à naviguer dans toutes les règles relatives aux biens amortissables applicables aux sociétés, aux particuliers, aux fiducies et aux sociétés de personnes.

Visitez : [go2.wolterskluwer.ca/deduction](http://go2.wolterskluwer.ca/deduction)



### La vente d'une entreprise: une *check-list* multidisciplinaire, 2<sup>e</sup> édition

M<sup>e</sup> Nancy Fortin

**Un guide indispensable pour gérer la vente d'une entreprise.**

M<sup>e</sup> Nancy Fortin vous offre dans cette 2<sup>e</sup> édition sa liste de vérification détaillée et commentée, enrichie pour suivre l'évolution législative, jurisprudentielle et la position administrative des autorités fiscales. Cette liste couvre, chronologiquement, tous les aspects légaux ainsi que la planification fiscale de la vente d'une entreprise, de la collecte des renseignements jusqu'aux éléments à suivre après la transaction.

Visitez : [go2.wolterskluwer.ca/vente-entreprise](http://go2.wolterskluwer.ca/vente-entreprise)

**Plus d'information : 1-800-268-4522**

## EN IMAGES

## BOIS D'ŒUVRE

Les luthiers, qui peinent à suivre le crescendo de la demande, innovent pour actualiser une tradition séculaire.

PAR DAVE ZARUM

**Cloîtrés entre quatre murs**, nous cherchons de nouveaux passe-temps et renouons avec des activités pratiquées il y a des années, mais négligées depuis. Rien d'étonnant, donc, à voir que la guitare a la cote. Tous les records de vente ont été fracassés en 2020. Que la demande vienne de novices qui osent s'y initier ou de musiciens accomplis qui n'attendent qu'un prétexte pour enrichir leur collection, les luthiers n'ont pas chômé.

La qualité supérieure des guitares nord-américaines, reconnue sur tous les continents, a favorisé la croissance du marché canadien. La confrérie des luthiers se porte bien et les écoles de lutherie forment des dizaines de diplômés, année après année.

Pourtant, comme le fait valoir Mike Kurkdijan, fondateur de Prestige Guitars à Vancouver, le marché de la guitare n'est pas dénué de paradoxes. « Peu connus au Canada, des ateliers comme le nôtre jouissent souvent d'une réputation bien établie à l'étranger. »

Le québécois Godin, qui domine le marché canadien, propose des marques connues comme Seagull et Simon & Patrick. De ses ateliers à grande échelle sortent quelque 200 000 instruments par an.

Un écart notable sépare Godin des autres luthiers canadiens, puisque Prestige, au second rang, ne compte que six employés, dont M. Kurkdijan, pour une production annuelle plutôt modeste d'environ 3 500 guitares. En fait, il est difficile de percer le marché, car le principal détaillant, Long & McQuade, a négocié des ententes de distribution avec de grandes marques américaines, dont les légendaires Gibson et Fender. Si la chaîne offrait des instruments canadiens d'artisans moins connus, elle risquerait, en théorie, de perdre de juteux contrats de distribution.

N'empêche, les Canadiens possèdent un atout précieux. Quoi donc? Le bois. Évidemment.

« La matière première, ce sont nos forêts », poursuit M. Kurkdijan. De fait, érables, cèdres et épinettes font chanter les plus célèbres marques de guitares.

Prestige s'approvisionne au moulin Bow River Wood to Works, en Colombie-Britannique. Une

1



En 2021, la fabrication d'instruments à cordes dégagera un chiffre d'affaires de

**88 M\$.**

fois le bois séché dans son propre entrepôt, Prestige expédie en Corée du Sud les précieuses planches, où une forme de guitare a déjà été dessinée. Elles y seront découpées et usinées, puis préparées à recevoir les composants électriques, travail qui sera accompli dans l'atelier de Prestige. Ne resteront que les touches finales, comme la peinture et autres derniers gestes. « De quoi produire à vive allure sans contraintes lourdes de main-d'œuvre, de machinerie, de superficie. »

Lenny Robert, de Daddy Mojo Electrics, à Montréal, se procure lui aussi des bois d'ici et d'ailleurs auprès de Wood to Works. Formé aux beaux-arts, l'artisan fabrique des instruments uniques, entre autres, une gamme de guitares





**1.** Un luthier de Prestige Guitars, à Vancouver, procède à la pose des cordes, dernière étape de la fabrication d'une guitare.

**2.** Les ébauches des corps et des manches sont tracées à l'aide d'un gabarit avant d'expédier les planches à l'usine coréenne World Music, où elles seront découpées; en outre, des cavités seront creusées dans le corps, pour y loger les pièces électroniques.

**3.** Diverses essences de bois sont soigneusement choisies et entreposées chez Prestige Guitar. Du bois est palettisé et expédié tous les trimestres.

**4.** Après son passage chez Larrivée, Mike Kurkdijan a fondé Prestige Guitars en 2003. Parmi les modèles les plus demandés chez Prestige, la Empath est une guitare acoustique signée Devin Townsend.



5



6

dont la caisse (c'est le cas de le dire) est faite d'une boîte de cigares récupérée. Un grand succès, confirmé par des pointures de la trempe de Ron Wood (The Rolling Stones) et de Jack White (The White Stripes).

Comme tous les luthiers, M. Robert a vu le marché se réorienter ces dernières années. Un virage vert s'est opéré. En 2017, l'adoption de la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES) est venue mettre un frein au commerce illicite du palissandre (le bois de rose). Un bois précieux issu de coupes sauvages, notamment au Brésil, et longtemps prisé par les ébénistes comme par les luthiers, qui l'affectionnent pour confectionner le manche et la touche des guitares.

« L'adoption de la Convention a créé une synergie et éveillé la conscience collective, d'où un virage vers l'approvisionnement durable », explique M. Robert, en ajoutant que les restrictions ont amené les luthiers à faire l'essai de nouveaux matériaux et techniques. Lui-même s'est mis à torréfier les manches en érable, pour assécher le bois et en foncer la couleur. Il a récemment osé substituer au palissandre et à l'ébène du papier et des composites de résine.

Mike Kurkdijan, de son côté, ne s'est pas fait prier pour entrer dans la danse, surtout que Prestige a déjà entrepris un projet de reboisement avec B.C. Parks : un arbrisseau planté par guitare fabriquée. Finis les manches en palissandre, remplacé par le pau ferro (aussi appelé morado), une essence bolivienne dont le commerce est réglementé par l'État. « À l'œil et au toucher, on jurerait du palissandre. »

Certaines restrictions ont été levées en 2019, mais la plupart des luthiers persistent et signent. Point de marche arrière, le tournant écologique est bel et bien pris. À Toronto, la Frank Brothers Guitar Company (FBGC) crée une centaine de guitares électriques par année, la plupart sur commande, certaines en acajou récolté en forêts sous gestion durable, au Mexique.

« On ne fabrique pas des tables de salle à manger, mais on doit quand même réfléchir à l'approvisionnement durable », souligne Tim Frank, en précisant que les forêts « sont gérées par les villageois, qui remplacent à mesure les arbres abattus, dans une logique de pérennité ».

Reste à voir si tous les luthiers de ce monde cesseront de travailler le si précieux palissandre. L'adoption de matériaux inédits n'a certes pas éloigné les clients. Au Canada, la fabrication d'instruments à cordes dégagera un chiffre d'affaires d'environ 88 M\$ en 2021, qui devrait croître de 5,8 % par an entre 2021 et 2025. ♦



7

**5.** Lenny Robert, fondateur de Daddy Mojo Electrics, de Montréal. Comme les luthiers délaissent les essences de bois sombre traditionnelles mais non durables comme le palissandre, M. Robert expérimente d'autres matériaux, tels le papier et les composites de résine.



8

**6.** Les idées de design de M. Robert ne sont pas étrangères à sa formation en beaux-arts; il s'est déjà inspiré des vieilles guitares de blues fabriquées à partir de matériaux de récupération.



9

**7.** Les jumeaux Nick (à gauche) et Tim Frank, dans leur atelier FBGC de Toronto. Pour eux, la musique, c'est de famille : leur père, Jim, a été un producteur primé d'albums d'artistes comme Peter Dinklage et The Guess Who; leur grand-père Philip a été premier violon du NBC Symphony Orchestra.



10

**8-10.** À un taux d'humidité constant, les bois provenant de sources durables sont séchés et stockés chez FBGC pour une période pouvant aller jusqu'à cinq ans avant d'être coupés, traités et assemblés.

## AU TRAVAIL

## L'ART DE SOCIALISER

Être agile, oser, se sentir à l'aise... malgré les malaises. Le réseautage est entré dans une nouvelle ère.



JEFF BUCKSTEIN

Le coronavirus s'est invité sans crier gare et a tout chamboulé dans les sphères personnelle et professionnelle. D'inimaginables et pourtant d'incontournables virages.

« Pour réseauter, plus question d'assister d'emblée à un colloque, en toute liberté. On réfléchit, on cible, on fait des efforts pour aller vers les autres », constate Jean McClellan, associée et leader, Management et organisation, à PwC à Calgary.

Le réseautage, qui se réinvente en période de distanciation sociale, suppose l'acquisition d'un ensemble de nouvelles compétences technologiques. Et il faut apprendre à évoluer avec maestria sur les médias sociaux. Voici des exemples de stratégies qui aideront les CPA – et tant d'autres professionnels – à rester dans la course.

### 1. Participer à des rencontres en ligne ciblées, sous forme de plénières et d'échanges en groupe

« Nous avons pu lancer des forums en ligne exceptionnels, qu'il aurait été impossible de tenir autrement qu'en mode virtuel », explique Stephen Harrington, leader, Stratégie de main-d'œuvre et avenir du travail, chez Deloitte à Ottawa. En ligne, on peut réunir un nombre considérable de participants, bien plus qu'en présentiel. « Basés dans divers pays, les interlocuteurs apportent une pluralité d'opinions, d'où des enrichissements. »

Sans compter le facteur efficacité. « Je prenais fréquemment l'avion pour aller rencontrer des cadres, et ces déplacements m'accaparaient, poursuit Mme McClellan. À présent, en visioconférence ou au téléphone, je communique avec un vaste auditoire, au Canada comme à l'étranger. »

### 2. Faciliter les rapports avec les confrères et les clients par réseautage en ligne

Elena Hanson, fondatrice de Hanson Crossborder Tax à Oakville, en Ontario, se spécialise en fiscalité transfrontalière et épaula entre autres les clients qui s'interrogent sur les dispositions en vigueur au Canada et aux États-Unis.

« Avant la pandémie, j'allais rencontrer des

collègues travaillant dans des domaines complémentaires, ici et aux États-Unis. Des avocats en fiscalité et en droit du travail, des gestionnaires de portefeuilles, des conseillers en services financiers... Je traversais la frontière tous les deux mois, au moins, pour assister à des conférences et voir des clients. Mais c'est bel et bien fini. Il a fallu tourner la page, puisque tout se fait en mode virtuel. »

Fort heureusement, Mme Hanson a 20 ans de métier et a donc pu créer un riche réseau de relations. Des liens qu'elle a cultivés en ligne, naturellement, depuis l'irruption de la COVID.

## ACTIVER SA CAMÉRA EST ESSENTIEL QUAND ON RÉSEAUTE, MÊME SI C'EST PARFOIS PÉNIBLE POUR LES INTROVERTIS.

### 3. Oser s'aventurer pour mieux se dépasser

Tiki Cheung, associée, Stratégies et transactions, chez EY Canada à Toronto, recommande aux jeunes professionnels de ne pas hésiter à demander à leurs contacts de les présenter à d'autres membres de leur réseau en ligne : « Allez-y, forcez un peu la note, la fortune sourit aux audacieux! »

« Les experts recommandent fortement d'activer la caméra quand on réseaute en ligne, fait observer M. Harrington. Ce mode de communication peut fatiguer à la longue, j'en conviens, et c'est parfois pénible pour les introvertis de ce monde, mais le lien visuel reste un outil puissant. »

« Être vu et bien vu à l'écran est un impératif pour qui veut établir un contact personnel, ajoute Mme McClellan. Il a été démontré que, globalement, l'efficacité d'un message tient pour 45 % à sa formulation verbale, et pour 55 % au langage corporel de l'intervenant. »

Maintenir un dialogue soutenu avec les membres de son réseau revêt une grande importance en temps de pandémie.

« Certains clients se contentent volontiers du courriel, explique Mme Cheung, mais je suggère de ne pas tomber dans l'ornière et d'aller au-delà de l'écrit. Passez plutôt un coup de fil ou lancez une conversation éclair sur Teams ou sur Zoom. La communication verbale demeure un moyen privilégié d'entretenir un lien vivant avec nos relations. »

M. Harrington conseille aux CPA d'entrer en contact avec leurs collègues semaine après semaine, sans formalités ni ordre du jour, pour faire le point

Le langage corporel compte pour **55 %** dans l'efficacité d'un message.

et resserrer les liens. « On se tourne vers l'autre, on prend de ses nouvelles, au-delà de l'optique de productivité, alors il se sent écouté. »

Les chefs d'équipe ont tout intérêt à parier sur la communication en ligne afin de cultiver leur réseau d'influence, ajoute-t-il. « Contrairement aux idées reçues, influencer, ce n'est pas toujours persuader. L'influence tient aussi à la puissance de votre réseau, qui vous servira à exercer l'influence voulue, par ricochet. »

Une autre stratégie consiste à afficher une image dynamique sur les réseaux sociaux comme LinkedIn ou Twitter. « Mettez à jour votre profil, qui sera convaincant et soigné pour mieux attirer les regards », conseille Mme McClellan.

Les spécialistes estiment que, même après le repli de la COVID-19 et la reprise des rencontres sociales, les professionnels et leurs clients seront passés maîtres dans l'art de la communication à distance, déclinée sous toutes ses formes. « Nous adopterons sans retour certaines habitudes qui nous paraissent peut-être encore atypiques aujourd'hui », avance Mme Hanson.

Chose certaine, le réseautage virtuel est là pour de bon. À nous d'en faire jouer tous les ressorts. ♦

*Jeff Buckstein, CPA, CGA, rédacteur dans le monde des affaires et établi à Ottawa, écrit des articles sur la comptabilité pour différents journaux et magazines canadiens depuis 1995.*

## ESCROCS SANS SCRUPULES

Florilège de fraudes.

PAR DAVE ZARUM



### « Il est parti, ton argent »

Réponse d'un fraudeur sans vergogne qui sévissait sur Kijiji. Il voulait clore le bec à sa victime, originaire de Canning (N.-É.), qui l'interrogeait en vain au téléphone. Box Containers se faisait passer pour Eco Box Containers & Storage, entreprise légitime de Bridgewater (N.-É.). L'infortuné client avait vu la publicité sur Kijiji, et s'est renseigné par courriel et texto.

« J'ai obtenu des réponses convaincantes », raconte celui qui a versé 4 020 \$ pour un conteneur de 40 pieds, qu'il attend toujours. L'arnaque en a floué plus d'un, mais la GRC admet qu'il est difficile de débusquer ce genre d'escrocs, qui opèrent au moyen de comptes bancaires à l'étranger. « Ils débitent des mensonges persuasifs, déplore le sergent de la GRC Andrew Joyce. La meilleure précaution : se rendre sur place pour traiter en personne. »

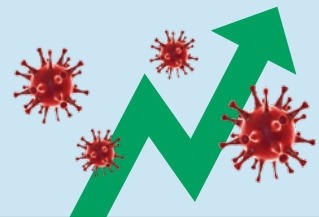
PHOTOS ISTOCK

## « Méfiez-vous »

La Commission des valeurs mobilières de l'Alberta met en garde les investisseurs devant un stratagème de manipulation des marchés : attention aux actions de sociétés qui vont supposément monter en flèche, à l'ère de la pandémie. Des faux tests de dépistage aux médicaments miracles, tout y passe. Les fraudeurs font ainsi gonfler le cours d'actions cotées en cents par le biais de sociétés-écrans.

« Comme ils font miroiter d'excellents rendements, on peut tomber dans le panneau, précise Hilary McMeekin, porte-parole de la Commission. Méfiez-vous.

Il est vrai que de nombreuses sociétés légitimes, qui aspirent à croître, cherchent des capitaux. Mais avant de sauter à pieds joints sur une occasion en or, renseignez-vous. »



## 8 583

Nombre de Canadiens victimes de fraudes dans le contexte de la COVID-19, entre mars 2020 et la mi-janvier 2021, d'après les recensements du Centre antifraude du Canada (CAFC). Entre autres arnaques répandues, citons les faux sites Web du gouvernement fédéral, où l'on tente d'amener les utilisateurs à télécharger une application d'avis d'exposition au coronavirus. C'est en fait un malicieux qui transmet aux fraudeurs des renseignements personnels. Le CAFC a déployé des efforts pour faire supprimer plus de 4 000 sites Web frauduleux.



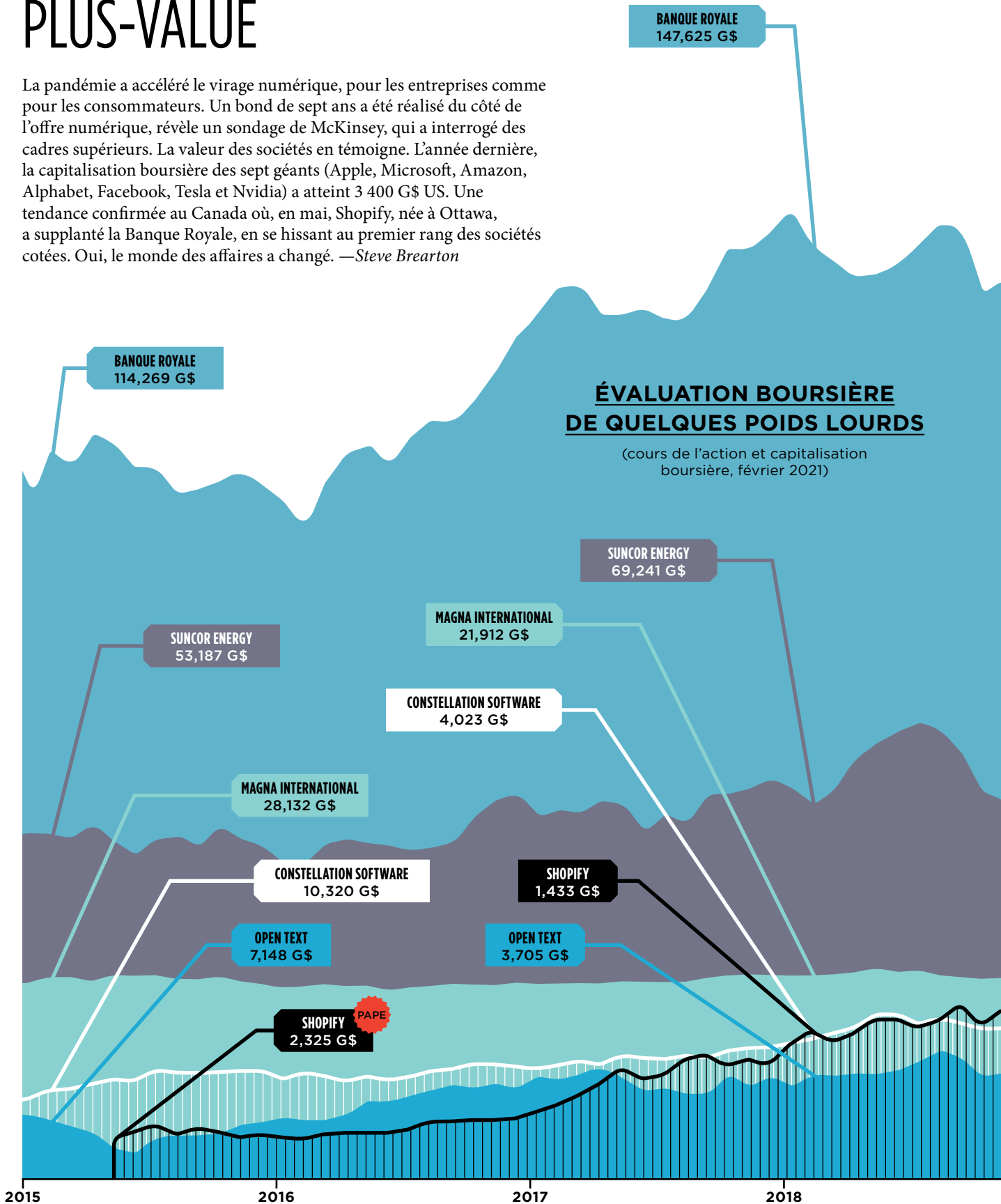
## 300 %

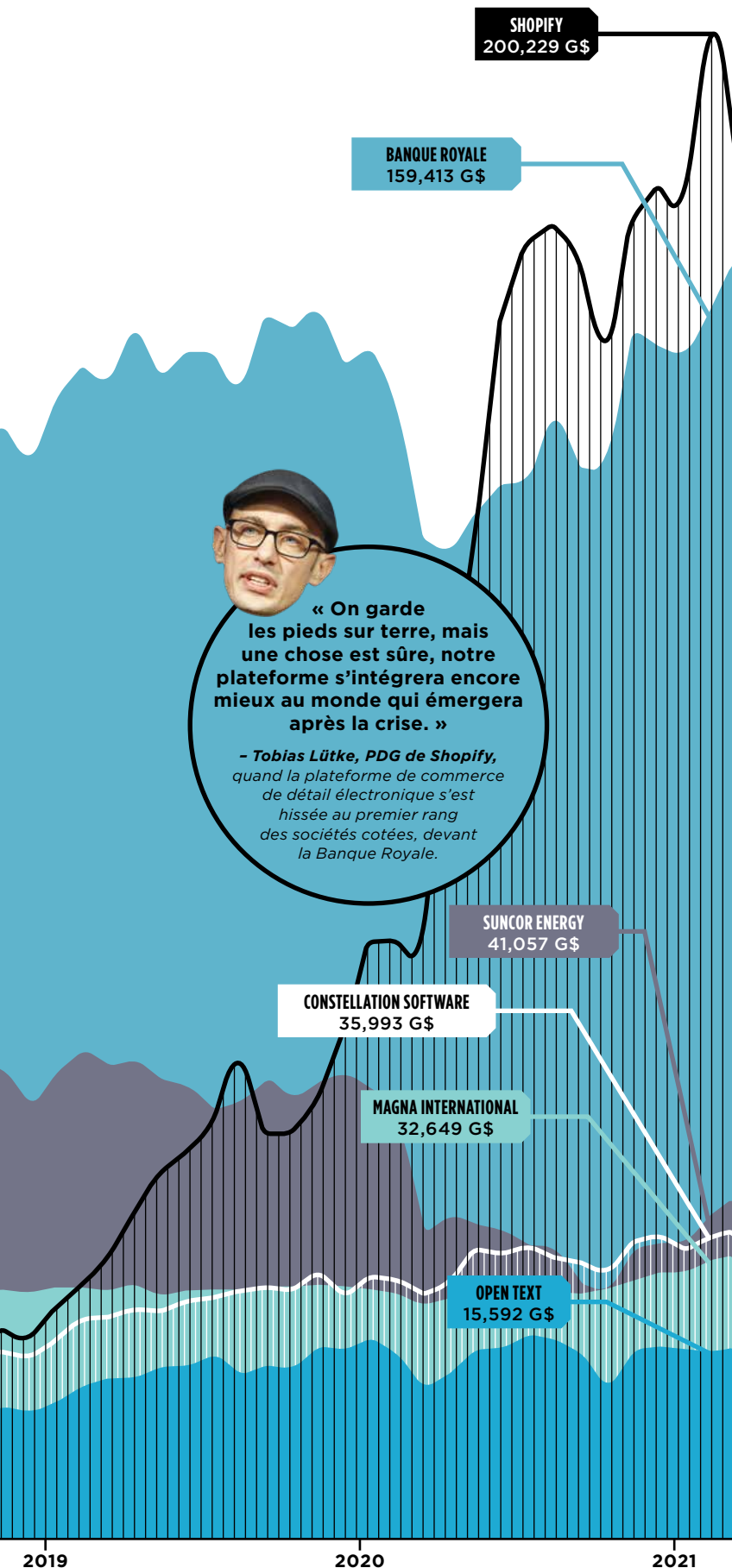
Augmentation des fraudes par textos au troisième trimestre de 2020, selon les consultants en sécurité Proofpoint. Prétendument envoyés par Amazon et Netflix, ces textos maquillés prennent la forme d'avis de fermeture de compte pour retard de paiement. On y trouve un lien invitant l'abonné à saisir des renseignements bancaires et autres précieuses données. Une vraie manne pour les voleurs d'identité.

EN CHIFFRES

# PLUS-VALUE

La pandémie a accéléré le virage numérique, pour les entreprises comme pour les consommateurs. Un bond de sept ans a été réalisé du côté de l'offre numérique, révèle un sondage de McKinsey, qui a interrogé des cadres supérieurs. La valeur des sociétés en témoigne. L'année dernière, la capitalisation boursière des sept géants (Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet, Facebook, Tesla et Nvidia) a atteint 3 400 G\$ US. Une tendance confirmée au Canada où, en mai, Shopify, née à Ottawa, a supplanté la Banque Royale, en se hissant au premier rang des sociétés cotées. Oui, le monde des affaires a changé. — Steve Brearton



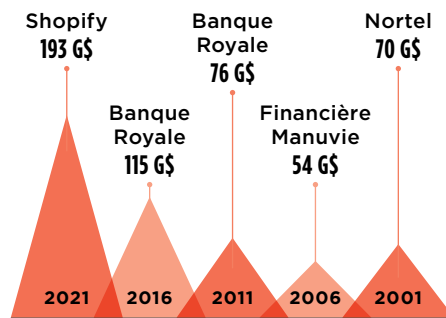


## MONTÉE EN FLÈCHE

**+ 946 G\$**

Croissance de la capitalisation boursière totale des sociétés cotées à Toronto dans les cinq ans avant février 2021, mois où leur valeur a atteint 3 196 G\$.

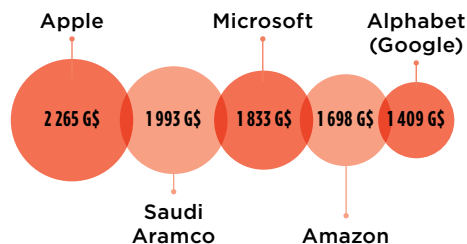
## PREMIÈRE PLACE AU CANADA, DE 2001 À 2021



## PAR ICI LES MILLIARDS

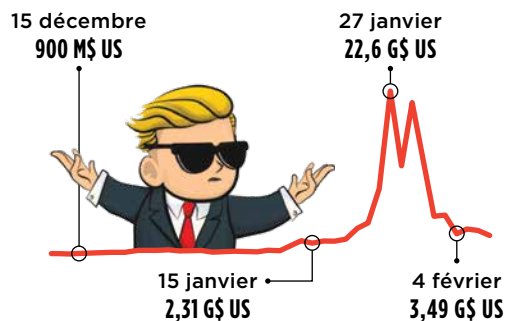
**2 000 G\$**

Le 15 août 2020, Apple devenait la première société à dépasser les 2 000 G\$ US de capitalisation. Sa valeur a bondi de 1 000 G\$ US dans les 21 semaines précédant le Grand Confinement.



## GAMESTOP, EN MONTAGNES RUSSES

La baisse, suivie d'une hausse puis d'une nouvelle baisse, de GameStop Corp. (GME), alimentée en partie par le babillard Reddit/WallStreetBets, illustre bien l'étonnante frénésie qui s'est emparée des investisseurs.



# UNE FAIM DE LOUP

Indépendante, mobile, la relève révolutionne la profession. Quelques portraits croqués sur le vif.

PAR ANDREA YU

**L**a tradition voulait que tous ceux qui faisaient leurs premières armes dans le métier rêvaient de décrocher un emploi dans un grand cabinet, une grande entreprise, fin prêts à travailler sans relâche pour gravir les échelons menant à la réussite. Mais les temps changent, et la nouvelle génération rêve autrement. À cela, plusieurs causes, peut-être : la liberté que confèrent les nouvelles technologies, la multiplication de nouvelles entreprises qui reconfigurent le monde des affaires, la pandémie qui métamorphose le travail. Quoi qu'il en soit, un emploi stable assorti d'une rémunération confortable ne suffit plus. La relève, qui veut se libérer des entraves du bureau, aspire à une vie pleine de sens, et entend changer le monde.

Rosemary Venne, qui a enseigné à l'Edwards School of Business de l'Université de la Saskatchewan, s'intéresse à l'évolution des tendances démographiques, qui se répercutent sur le marché du travail. Même avant la COVID, on constatait un regain d'individualisme chez les Z et les Y. « Une quête d'autonomie, d'affirmation de soi, de participation. » Plus loquaces que leurs prédécesseurs, les jeunes sont enclins à remettre en question

leurs supérieurs et à défendre leurs propres intérêts. « Prêts à se faire entendre, ils présentent leurs constats et n'hésitent pas à se manifester s'ils s'ennuient. » Des audacieux qui font évoluer leur organisation, et poussent clients et cabinets à investir dans de nouvelles plateformes et technologies, comme l'automatisation et l'infonuagique.

Et puis il y a ceux qui tournent le dos aux milieux traditionnels pour s'investir dans des domaines de pointe. Intelligence artificielle, cryptomonnaies et cryptoactifs, réalité virtuelle, autant de créneaux où ils peuvent bâtir quelque chose à partir de rien et souvent changer de projets. Des emplois qui riment fréquemment avec flexibilité accrue. Après la pandémie, bien des CPA poursuivront le télétravail, du moins en formule mixte. D'ailleurs, selon un sondage PwC, seul un salarié sur cinq déclare vouloir revenir au travail en présentiel à temps plein. La pandémie a révélé nos souhaits et mis en évidence nos besoins. La qualité de vie l'emporte sur la stabilité. Telle sera la conclusion que bon nombre de recrues tireront des bouleversements pandémiques.

Objectifs professionnels, nouvelles spécialités, comptabilité post-pandémique, travail en cabinet et en entreprise, cinq jeunes CPA se confient en toute franchise.



# Murjanat Dambatta, 26 ans

Analyste financière principale, Fire & Flower  
Toronto

**Titre de CPA :** février 2020

**Spécialisation :** cannabis

**L'**an passé, je venais d'obtenir mon titre et je dressais des états financiers pour une entreprise de soins aux aînés. Prête pour un nouveau défi, je voulais rester dans la comptabilité, mais sortir du cadre de l'information financière. J'ai vu passer une annonce pour un poste d'analyste financière principale chez Fire & Flower, spécialisée dans le cannabis. Je n'en consomme pas moi-même, mais le travail m'intéressait, car il me donnerait l'occasion d'accomplir d'autres tâches comme la présentation d'information financière de société ouverte. J'ai postulé, et on m'a choisie.

Aux Finances, nous ne sommes qu'une dizaine, donc, je fais un peu de tout. Je me suis familiarisée avec le domaine, qui n'a plus de secret pour moi : fleurs séchées, préroulés, huile de chanvre, capsules, comestibles. Je travaille en étroite collaboration avec l'équipe de planification et d'analyse, je m'occupe des contrats de location et j'analyse la planification financière. Fire & Flower est cotée en bourse, alors je participe aussi à la préparation du rapport de gestion. L'entreprise est en pleine expansion, évolue constamment, et j'ai même eu l'occasion d'appliquer la méthode de l'acquisition.

Il y a du nouveau tous les jours, et j'aime me plonger dans des questions complexes. Si on vient d'acquérir une entité d'envergure, je dois m'occuper de la comptabilité de l'opération. Nous avons 79 points de vente au détail, et j'ai ainsi une vision d'ensemble du fonctionnement. Je prends aussi en main la clôture des comptes, en fin d'exercice, et je veille à la consolidation de l'information et à l'analyse de la valeur des actifs.

Hyfire, notre plateforme d'analyse des ventes au détail, me séduit. Cet outil nous aide à voir combien dépensent nos clients

d'une certaine tranche d'âge ou d'un groupe démographique particulier, et à déterminer quels produits ils achètent. D'autres détaillants de cannabis utilisent aussi Hyfire pour fidéliser leur clientèle.

Quand la COVID a frappé, on a considéré le cannabis comme un produit essentiel et nos points de vente sont restés ouverts, ce qui prouve que notre secteur est bien enraciné. Dans une jeune PME comme Fire & Flower, on n'a pas à

assurer la transition à partir de systèmes d'origine désuets, pour adopter de nouvelles plateformes. C'est la première entreprise où je travaille qui

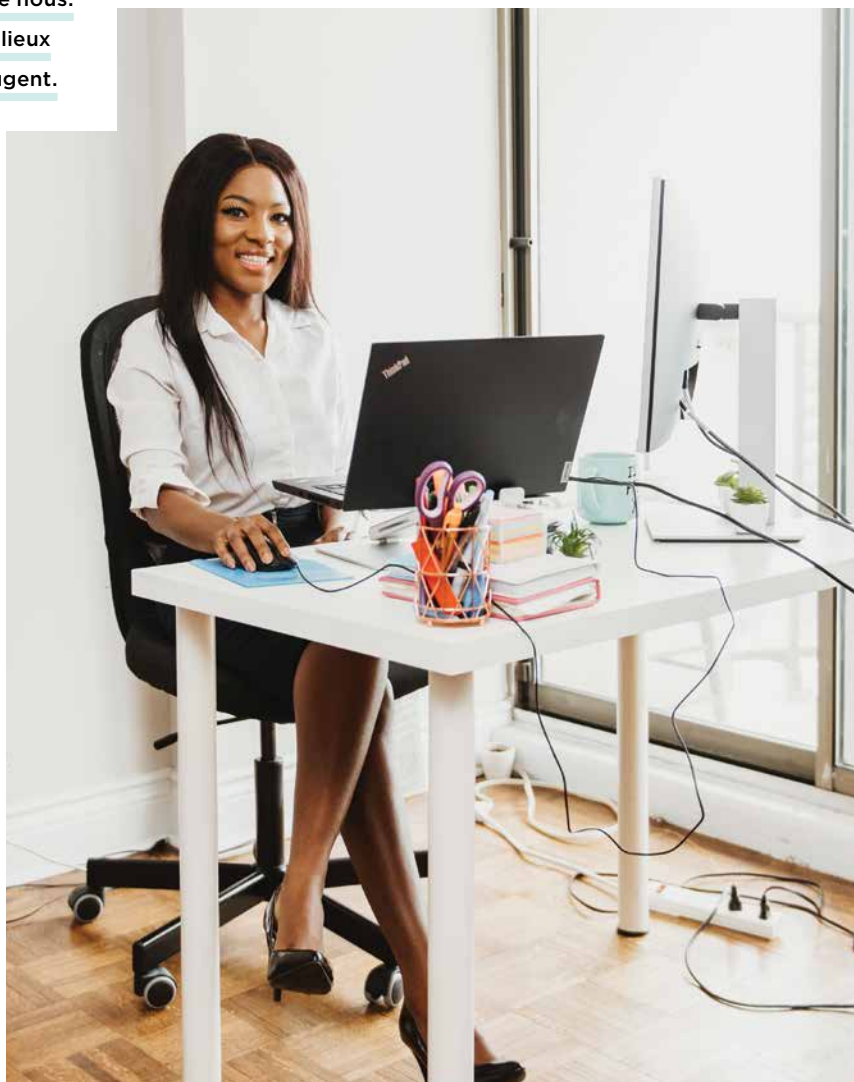
**Il y a tant de secteurs en plein essor qui ont besoin de nous.**

**Des milieux qui bougent.**

fait tout d'emblée sur le mode infonographique, ce qui facilite la collaboration avec mes coéquipiers.

J'ai encore des choses à apprendre sur le marché du cannabis, c'est nouveau, et ce travail me plaît. Il y a tant de secteurs en plein essor, qui ont besoin de nous. J'aimerais peut-être travailler dans l'IA et la technologie, les cryptoactifs ou même la réalité virtuelle. Des milieux qui bougent, où on ne s'ennuie pas.

Je suis heureuse d'avoir travaillé en cabinet. Je conseillerais aux jeunes de ne pas se lancer tout de suite en entreprise. Explorez la voie de l'audit, faites vos heures. Vous prendrez de l'expérience, ce qui vous ouvrira des portes. Un certain niveau atteint, pourquoi ne pas explorer d'autres pistes? Certains préfèrent le confort des dossiers connus mais qui sait? Votre passion se trouve peut-être ailleurs. Si les résultats ne sont pas à la hauteur de vos attentes, rien ne vous empêchera de faire machine arrière et de revenir en cabinet.



# Carter Wilson, 25 ans

Conseiller principal, MNP  
Winnipeg

**Titre de CPA :** printemps 2021

**Spécialisation :** comptabilité pour les Autochtones

**J**e suis né dans la Première Nation Peguis, à deux heures au nord de Winnipeg, où ma famille a déménagé quand j'étais en 9<sup>e</sup> année. En devenant comptable, je savais que je voulais travailler pour les Premières Nations. Quand les processus d'information financière sont solides, la qualité de vie de leurs membres augmente. Les CPA préparent des prévisions sur le financement des écoles et des centres de santé, afin de mobiliser davantage de ressources et de bonifier les services. Ils veillent aussi à l'affectation des fonds pour les infrastructures, les services d'eau et d'électricité, le tout pour renforcer les communautés.

J'ai commencé comme chef de mission adjoint chez MNP, à Winnipeg. Pendant mon stage, j'ai participé à des audits pour les Premières Nations et j'ai beaucoup appris. Dans le cas des organismes et entreprises des Premières Nations, on dresse parfois des centaines d'état des résultats pour rendre compte des mouvements de fonds au long de l'exercice.

Après deux ans à l'audit chez MNP, je me suis lancé dans les services-conseils et je me consacre essentiellement aux organismes autochtones, comme les centres de santé, les centres d'hébergement, les services du logement et les administrations scolaires. Au début, on s'occupe

de la comptabilité et de la tenue de livres, et ensuite, on forme les employés des entités, pour qu'ils prennent en main ces tâches.

Avant la pandémie, mon équipe et moi, nous nous rendions sur place en avion (jusqu'à quatre vols de suite!), environ une fois par mois, et nous restions une semaine pour mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation et faire le point sur les difficultés. On nous avait prévenus qu'il fallait apporter de la nourriture, des couvertures et de l'eau. Mon travail sert à outiller ceux qui s'acquittent des tâches de comptabilité dans la communauté. Je veux leur faciliter la vie pour qu'ils puissent se concentrer sur des activités à valeur ajoutée pour les membres.

Au début de la pandémie, en raison du confinement, un de nos clients n'arrivait plus à traiter les chèques de paie, et je l'ai donc aidé à installer un logiciel comptable nuagique. Souvent, l'accès à Internet fait défaut, et la créativité s'impose pour trouver des solutions : il nous est arrivé d'installer un serveur sur place, auquel nous avons accès à distance. En fait, l'avenir de la comptabilité dans le Nord dépend d'un service Internet fiable et de qualité. Une fois qu'on aura une connexion à la hauteur, le recours aux systèmes

**Si j'en avais le pouvoir, il y aurait des centaines de jeunes Autochtones CPA. On a grand besoin d'eux.**

comptables nuagiques viendra alléger le fardeau administratif.

Généralement, je suis le seul Autochtone dans nos équipes. Mes clients (j'en ai environ huit des Premières Nations) me font confiance parce que je connais leur histoire, leur culture. Ils peuvent me dire ce qui les préoccupe sans craindre d'être jugés. Depuis le début de la pandémie, on se déplace moins et on a plus de temps pour échanger, alors je peux rencontrer plusieurs clients en une journée, au lieu d'avoir à passer une journée entière en déplacement. Mais les rencontres en personne me manquent.

J'ai réussi l'EFC à l'automne 2020 et obtenu mon titre au printemps suivant. Mes collègues me disent que mon profil sort de l'ordinaire, et c'est vrai : il est rare de voir un jeune Autochtone CPA. Si j'en avais le pouvoir, il y en aurait des centaines. On a grand besoin d'eux.

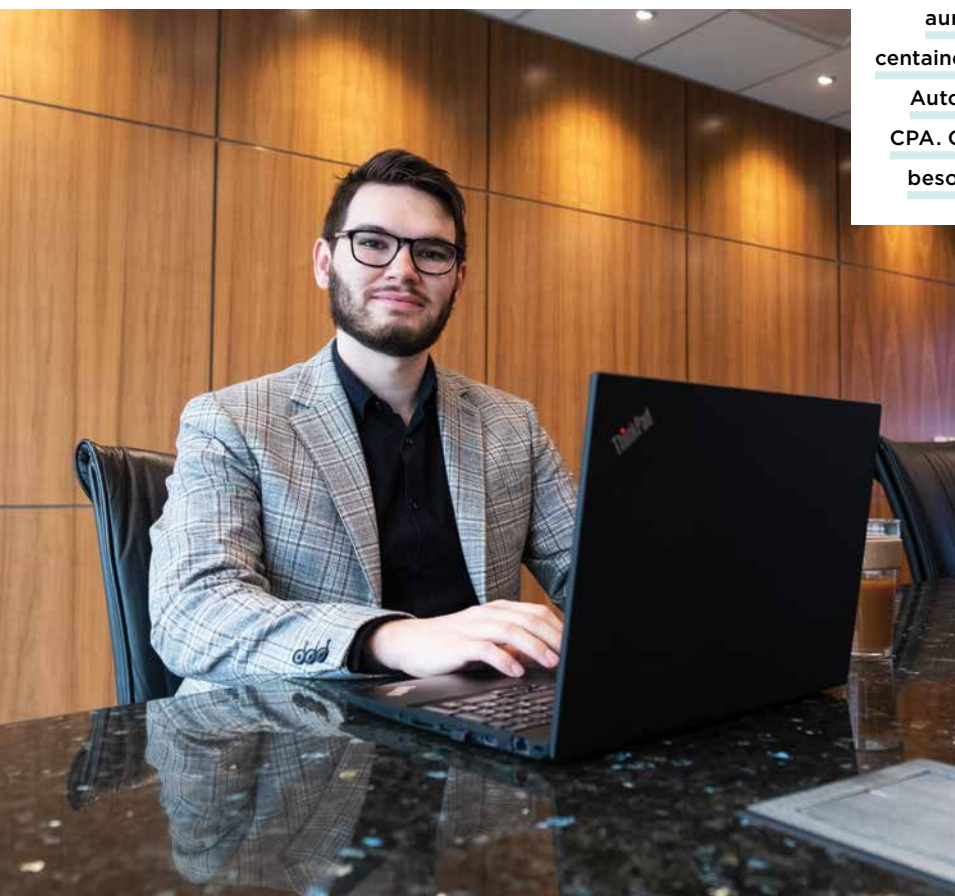


PHOTO DANIEL CRUMP



## Nicole Hosler, 27 ans

Chargée de mission, KPMG  
Edmonton

**Titre de CPA** : 2019

**Spécialisation** : analyse de données en audit

**Q**uand j'ai commencé chez KPMG, j'avais des clients dans toutes sortes de domaines (construction, énergie, OSBL). Au bout de deux ans, je me suis inscrite à l'Université numérique de KPMG, un programme lancé en collaboration avec la Beedie School of Business de l'Université Simon Fraser pour préparer les professionnels de l'audit à l'avenir, grâce à des cours sur les dernières percées numériques : technologie, données, apprentissage automatique, intelligence artificielle. J'ai adoré! J'ai appris à appliquer des procédures analytiques à des données non structurées, à visualiser des données, et à exploiter la technologie pour présenter à nos clients de l'information à valeur ajoutée.

Désormais, je passe la moitié de mon temps sur les dossiers des clients, et le travail sur les données et l'analytique occupe l'autre moitié. Les nouveaux outils nous ont simplifié la vie. Avant, il fallait des lustres pour établir des budgets précis et déterminer combien d'heures les membres de l'équipe consacraient à un volet du dossier. À présent, on se reporte simplement aux données des exercices précédents pour dresser les prévisions et les budgets de l'exercice. Nous avons créé

un outil qui permet à nos clients de nous transmettre des données extraites directement de leurs systèmes, et les auditeurs y ont accès en lecture seule. Tout le monde gagne du temps. Pour le travail à distance, c'est incontournable, surtout si on ne peut plus rendre visite à nos clients et récupérer les documents nécessaires.

Je me consacre aussi à des projets d'automatisation, comme un nouvel outil qui numérise les factures pour en extraire les informations pertinentes. Nous travaillons également sur KPMG Clara, un programme d'audit intelligent lancé par le cabinet. Les valeurs aberrantes sont automatiquement repérées, en fonction des attentes du secteur; si le client est un détaillant, Clara évalue le grand livre pour y déceler les irrégularités.

Parfois, mes proches plaisantent sur le fait que les robots et l'automatisation prennent le dessus sur notre travail. Moi, je n'y vois aucun inconvénient. Je préfère utiliser des outils de traitement et d'analyse avancés et des plateformes d'audit assisté, qui font appel à l'apprentissage machine, plutôt que de passer des heures

à saisir des factures. L'automatisation éliminera ces tâches routinières et libérera les CPA, qui pourront se concentrer sur des tâches à valeur ajoutée.

Je dirige depuis peu un groupe de discussion composé de collègues d'échelons divers, des chefs de mission adjoints aux associés. On regarde en quoi les données et l'analytique sont des vecteurs de valeur. De ces idées je dresse un plan de mise en œuvre avec les équipes de mission. C'est motivant de faciliter la mise en œuvre des outils et de promouvoir l'innovation en audit.

Cette année, le télétravail a révélé ses avantages et ses inconvénients. J'aime travailler de chez moi, avec Olli, mon chat, mais la collaboration et l'encadrement se font mieux en personne. J'imagine que la pandémie finie, il faudra travailler à la fois de la maison, pour les projets individuels, et du bureau, pour les tâches en équipe.

Bientôt, je crois qu'on sera tous considérés comme des spécialistes des données et de l'analyse; ces nouveautés feront partie intégrante de la comptabilité, car le potentiel

est énorme tant pour le personnel que pour les résultats obtenus. Ces outils amènent les auditeurs à mieux comprendre l'activité du client pour donner du sens aux données, aux chiffres, et les transformer en valeur ajoutée.

**L'automatisation éliminera les tâches routinières et libérera les CPA, qui pourront se consacrer à des tâches à valeur ajoutée.**



## Philippe Sénécal, 26 ans

Directeur, Transformation, finances  
et opérations, Intact

Longueuil

**Titre de CPA :** novembre 2018  
**Spécialisation :** TI et comptabilité

**J**e suis né sur la rive sud de Montréal, à Châteauguay, et c'est là que j'ai obtenu mon premier emploi en comptabilité, dans un petit cabinet, en 2016. Mon travail était horriblement répétitif. Je me demandais déjà comment améliorer les flux de travail, aller plus vite et accélérer la saisie des données. En 2018, un collègue CPA m'a parlé d'un poste de contrôleur adjoint dans son entreprise, Bitfarms, spécialisée en centres de calcul de chaînes de blocs. J'y étais chargé de mettre en œuvre des outils d'automatisation pour faire gagner temps et argent à l'entreprise. Par exemple, grâce à la reconnaissance optique des caractères, l'application Certify lit et extrait les informations pertinentes à partir de la photo d'une facture. Nous avons également automatisé la paie. Une fois ces tâches routinières éliminées, nous avons pu consacrer du temps à l'analyse des données.

L'analytique nous a servi à mettre en évidence et à résoudre des problèmes. Dans nos centres informatiques, on minait les bitcoins, c'est-à-dire que des ordinateurs s'attaquaient à des problèmes

mathématiques complexes. Grâce à l'analyse des données, nous avons récolté des informations sur la consommation d'électricité d'un centre et déterminé combien de bitcoins avaient été minés. Après avoir établi des rapports d'analyse, nous avons constaté qu'à un moment, la consommation d'électricité avait été élevée pour le nombre de bitcoins extraits. Nous avons signalé cet écart à l'équipe des opérations, qui a découvert que certaines des machines ne fonctionnaient pas à plein régime. Notre travail n'était pas d'entretenir le matériel, mais les chiffres nous ont permis de mettre le doigt sur un problème.

Après un an et demi chez Bitfarms, je suis devenu directeur, Transformation, finances et opérations chez Intact, la compagnie d'assurances. J'avais hâte de me lancer dans des projets d'envergure. Chez Bitfarms, je travaillais avec des équipes de 15 ou 20 personnes, mais chez Intact, on parlait de 60 à 70 personnes. Intact se développe rapidement et quand elle absorbe une autre compagnie, je travaille sur l'intégration des systèmes d'origine et des plateformes de gestion intégrée :

**La demande dans  
mon secteur  
restera forte, car  
les technologies  
et l'automatisation  
sont partout.**

les outils des nouvelles venues doivent s'arrimer aux systèmes d'Intact. Mon équipe d'analystes et moi interrogeons les professionnels qui travaillent aux finances pour comprendre les impacts des nouvelles technologies sur leur travail. Ensuite, on élabore un plan pour exécuter l'intégration, on fait des tests de mise en œuvre, et puis on exécute l'intégration. Les projets de transition se déroulent sur quelques mois aussi bien que sur quelques années, selon l'envergure et l'échelle du virage technologique.

Aujourd'hui, je me concentre sur la planification et la réflexion. Rien à voir donc avec le travail type d'un CPA, mais ma formation en comptabilité est essentielle : elle m'aide à faire le tour des besoins des utilisateurs. Avant de lancer un système qui automatise la vérification et la comparaison des registres, je dois comprendre comment les comptables vont interpréter les données produites. Il faut maîtriser le côté techno et le côté comptabilité. C'est plus facile de former un comptable aux TI que d'enseigner la comptabilité à un spécialiste en TI.

Je crois que dans mon secteur, pour mon profil de compétences, la demande restera forte, puisque les nouvelles technologies et l'automatisation sont partout. Tout change vite, et la haute direction veut pouvoir consulter les chiffres sans délai pour prendre des décisions à mesure. Le meilleur moyen d'accélérer, c'est d'implanter des systèmes performants.

# Joshua Faier, 29 ans

Directeur des finances, Sprout Therapy  
Montréal

**Titre de CPA :** septembre 2017

**Spécialisation :** technologie

**À l'été 2017**, j'étais chez KPMG et je suis parti en camping avec un ami ingénieur, passionné de chaînes de blocs. Pour lui, aucun doute, les cryptomonnaies étaient révolutionnaires, notamment dans l'univers de la finance. Je me suis vivement intéressé à la chaîne de blocs, et mon temps libre y est passé : lecture d'articles et de livres, discussions sur des forums, inscription à une multitude de cours, je devorais tout.

Plus tard, j'ai communiqué avec l'associée chargée de l'innovation chez KPMG. Je voulais m'occuper des dossiers de la chaîne de blocs. À partir de là, j'ai entrepris des démarches auprès d'éventuels « crypto-clients », j'ai traduit le « cryptojargon » pour mes collègues, et j'ai proposé des orientations sur d'éventuels audits dans ce nouvel univers. Au bout de quelques mois, nous avons obtenu notre premier mandat dans le domaine des chaînes de blocs : j'en étais responsable.

Au fil des ans, j'ai appris à m'adapter. Mes compétences transversales s'ajustent à de multiples secteurs. Ma génération a grandi avec la technologie, et quelques clics suffisent pour acquérir de nouvelles connaissances. L'été dernier, j'ai appris que la plateforme en ligne Sprout Therapy, qui fournit des soins aux familles où évolue un enfant autiste, cherchait un directeur. Via une plateforme, Sprout met aussi des thérapeutes en contact avec les clients et offre des fonctions de planification, de gestion des prestations, de facturation et d'information.

À mon arrivée chez Sprout, en juin 2020, nous étions 30, mais huit mois plus tard, nous étions environ 200 équivalents temps plein. Une progression inouïe. J'ai commencé par l'information financière et les projections, avant de

passer à la gestion du cycle des encaissements. Par exemple, je devais naviguer dans l'univers des compagnies d'assurances aux États-Unis pour établir la facturation avec précision.

Dans le monde des entreprises qui démarrent, on se jette à l'eau. Il faut agir sans délai, car les difficultés changent d'un jour à l'autre. C'est motivant, et j'ai appris sur le tas une foule de choses sur les rouages du système de santé américain et sur l'optimisation de nos processus, pour dégager des rentrées.

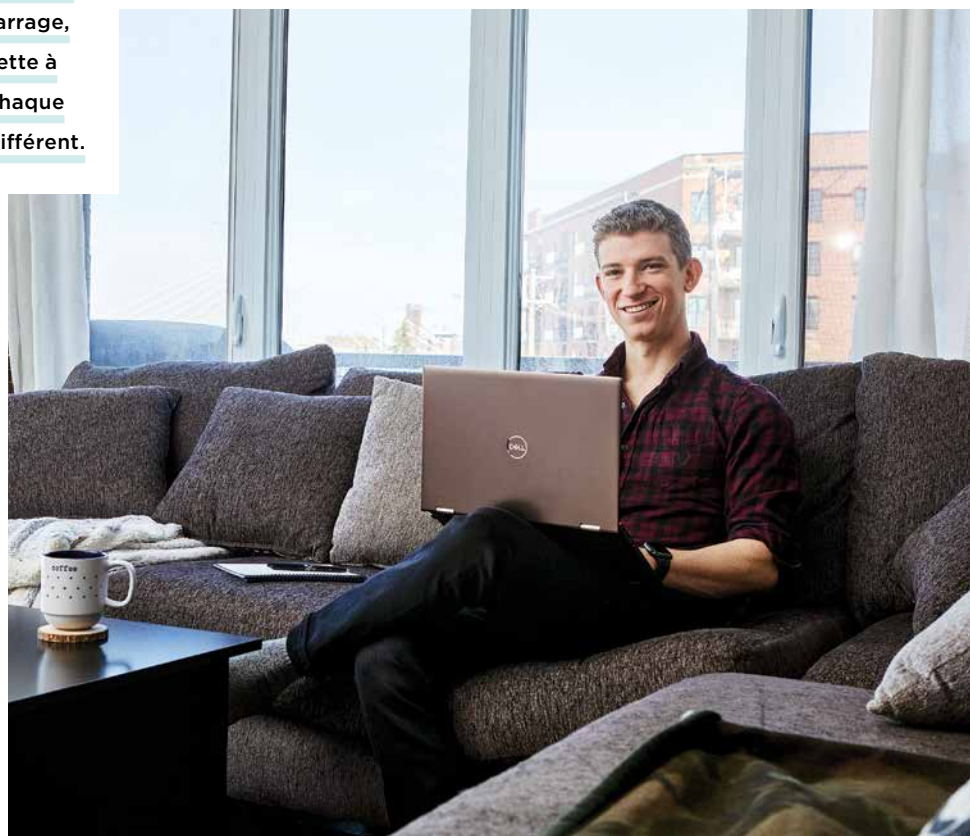
Sprout, c'est du télétravail intégral, et c'est un contexte qui me plaît, axé sur la souplesse et où on apprend des choses. J'encadre des employés au Canada, aux États-Unis et même en Ukraine, et je

**Dans le monde des entreprises en démarrage, on se jette à l'eau. Chaque jour est différent.**

découvre différentes cultures, coutumes et habitudes. Embaucher à l'étranger, c'est aussi avoir accès aux éléments les plus susceptibles de valoriser le potentiel de l'entreprise. Bon, je reçois des messages à toute heure du jour et de la nuit, mais je m'en accommode.

Les chaînes de blocs me passionnent toujours, et j'aimerais bien y retourner, mais j'aime mon travail dans une entreprise en ligne, où la technologie domine. Bien des jeunes choisissent d'entrer dans l'un des quatre grands cabinets, mais ils se tourneront peut-être aussi vers les secteurs spécialisés. Dans un cabinet, on apprend la structure, la discipline, tandis que dans une jeune entreprise, on gère l'incertitude, on découvre la spontanéité.

La comptabilité ne se résume plus à l'information financière. L'un des changements notables, c'est l'affectation du temps, puisque sur les plateformes de logiciel-service, la préparation des états financiers se fait plus vite, et les processus de fin de mois aussi. On a donc davantage de temps à consacrer à l'analyse et à la stratégie, pour amener l'entreprise plus loin. ♦





**Le blanchiment d'argent reste un fléau mondial. Alors que les autorités s'efforcent de déjouer des stratagèmes de plus en plus complexes, les CPA doivent bien comprendre la loi ainsi que les risques auxquels ils sont exposés.**

# **DÉMASQUER LES COUPABLES**

**PAR JOHN LORINC  
ILLUSTRATION NOMA BAR**

## De nouveaux règlements en aide aux CPA

L'entrée en vigueur en juin d'un nouveau règlement de lutte contre le blanchiment d'argent marque un tournant dans la prévention des risques, aujourd'hui et demain, dans une logique d'harmonisation des normes canadiennes et des normes internationales, explique Michele Wood-Tweel, vice-présidente, Affaires réglementaires, à CPA Canada.

Les nouvelles dispositions arrivent cinq ans après la présentation des recommandations du Groupe d'action financière (GAFI), qui préconisait le renforcement du régime canadien de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes (LRPC-FAT). « Les modifications aux règlements renforceront le régime canadien de LRPC-FAT, assureraient l'harmonisation des mesures avec les normes internationales et

équilibreraient les règles de jeu de toutes les entités déclarantes en appliquant des exigences plus strictes de devoir de vigilance à l'égard de la clientèle et des exigences plus strictes de déclaration de la propriété effective aux entreprises et professions non financières désignées (EPNFD) », lit-on dans l'introduction du règlement.

CPA Canada mettra à jour son guide de conformité à la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes* et aux dispositions révisées afin d'y définir les activités qui déclenchent une obligation de déclaration de la part du professionnel en exercice ou du cabinet et d'y énoncer leurs devoirs connexes dans le cadre du régime canadien de LRPC-FAT.

Les nouvelles exigences de déclaration de la propriété effective

ne sont pas les seuls changements qui se répercuteront sur la transparence et la présentation de renseignements sur l'identité des propriétaires d'actifs. Les CPA devront se renseigner sur les nouvelles obligations de la plupart des sociétés fermées, obligées de créer et de tenir des registres sur la propriété effective, en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et de nombreuses lois provinciales, ajoute Mme Wood-Tweel. Les CPA qui siègent au conseil de sociétés fermées, occupent les fonctions de chef des finances ou comptent des entreprises parmi leurs clients sont concernés.

« Ces changements intéressent directement les membres qui travaillent auprès de sociétés fermées, appelés à rester au fait des nouveautés qui s'annoncent », fait-elle observer.

**E**n octobre 2016, la police de Vancouver s'est intéressée à PacNet, discrète entreprise familiale située sur la rue Howe, dans le quartier des affaires, entreprise qui offrait des services de traitement des paiements depuis la fin des années 1990.

Les enquêteurs étaient convaincus que certains de ses clients usaient de stratagèmes de publipostage frauduleux. Le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE), qui lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, en avait eu vent. On soupçonnait PacNet d'exiger des commissions pour traiter les opérations avant de les acheminer à ses clients, et des millions de dollars étaient en jeu.

Selon les enquêteurs, PacNet entretenait des liens avec des fraudeurs américains, dont Tully Lovisa, un Californien condamné à verser une amende de

15,4 M\$ à la suite d'une poursuite intentée par la Federal Trade Commission pour publipostage frauduleux. Les autorités américaines avaient alors qualifié PacNet de « groupe criminel transnational ».

Début 2018, les autorités de la Colombie-Britannique ont entrepris de recouvrer les sommes subtilisées par PacNet, qui se livrait à des stratagèmes de publipostage illicites et abusifs. Il a été allégué qu'elle avait traité des paiements résultant de millions de sollicitations frauduleuses et trompeuses envoyées à des centaines de milliers de destinataires au Canada, aux États-Unis et ailleurs. En juin 2019, le département américain de la Justice accusait les dirigeants de PacNet de fraude, entre autres crimes passibles de lourdes peines d'emprisonnement. Au moment de mettre sous presse, l'affaire suivait son cours.

**Si le blanchiment ne date pas d'hier**, les enjeux qu'il soulève évoluent. Plusieurs pays tentent d'endiguer un torrent d'argent sale, évalué à 3,6 % du PIB mondial. On pense au recyclage des profits dégagés par le trafic de drogue et la prostitution, et au financement du terrorisme par virements de fonds transfrontaliers. Qui plus est, 1 000 G\$ se volatilisent année après année, effacés des comptes d'import-export du fait de manœuvres commerciales frauduleuses (voir l'encadré *Blanchiment d'argent*



par voies commerciales, p. 36), à en croire les témoignages entendus par la Commission Cullen en Colombie-Britannique il y a quelques mois.

L'ampleur des opérations transnationales de blanchiment fausse les indicateurs économiques. Et ce fléau présente des risques pour les cabinets et les professionnels, parfois amenés à tremper sans le vouloir dans des stratagèmes tentaculaires qui minent la confiance à l'égard des systèmes financiers et bancaires. Tout le monde est perdant : la société, l'économie, et les victimes, les plus vulnérables.

L'expert José Hernandez, à la barre d'Ortus Strategies, souligne que 46,7 G\$ ont été blanchis au Canada en 2018, dont 7,4 G\$ en Colombie-Britannique, surtout via l'immobilier, à 75 % environ. « Ces bandits à cravate comptent ainsi sur des banques de renom, qui servent de paravent, et sur des avocats et des comptables respectés. Et surtout, sur des pays prospères et stables comme le Canada, a-t-il déjà écrit dans les pages de *Pivot*. La réputation des institutions et des professionnels mis en cause en pâtit. »

Depuis 2016, le Royaume-Uni et l'Union européenne obligent les propriétaires et les actionnaires à déclarer davantage d'information pour mettre des bâtons dans les roues aux criminels, habitués à exploiter certaines failles et à faire transiter des fonds incognito, par le truchement de comptes numérotés enregistrés dans des paradis fiscaux, des îles Caïmans aux îles Vierges britanniques.

Aux États-Unis, une réforme des lois sur la lutte contre le blanchiment d'argent, qui a reçu un appui bipartisan au Congrès en janvier, force désormais toutes les entreprises, et non plus uniquement les banques, à fournir au Trésor de l'information sur la propriété effective. « À l'égard du blanchiment d'argent, c'est la refonte la plus notable depuis l'adoption de la *USA PATRIOT Act* de 2001, et nous entrons enfin de plain-pied dans les réalités du XXI<sup>e</sup> siècle », a déclaré au *Financial Times* Daniel Stipano, expert-conseil chevronné, au fait des particularités du dossier.

Cette réforme tant attendue arrive à point nommé. En pleine pandémie, à l'heure où les plateformes numériques se font indispensables, le nombre de cas de vol d'identité, d'hameçonnage et de fraude en ligne a explosé.

Devant l'arrivée des nouvelles dispositions législatives aux États-Unis, les fraudeurs des réseaux de blanchiment d'argent souhaiteront trouver refuge ailleurs, et le Canada, qu'ils fréquentent déjà assidûment, pourrait bien devenir une cible idéale. C'est l'avis de Don Perron, auparavant inspecteur de police en Ontario et maintenant directeur chez Froese Forensics Partners, qui fait valoir que l'application rigoureuse de nos lois, garantes du droit à la vie privée, protège aussi les malfaiteurs. « On s'est retrouvé à la traîne, et ce n'est pas la première fois. »

L'heure n'est plus à l'immobilisme. Le Canada a été rappelé à l'ordre en 2016 par le GAFI, organisme intergouvernemental qui lutte contre le blanchiment d'argent. Ont été montrées du doigt nombre de lacunes : piètre application des règles, pouvoirs d'enquête insuffisants du CANAFE, et brèches du

# « Le blanchiment d'argent est enraciné depuis près de 30 ans dans les casinos et l'immobilier, mais les gouvernements font la sourde oreille. »

Don Perron  
Froese Forensics Partners



cadre réglementaire, exploitées sans vergogne. Le Canada a résolu de modifier la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes*, en imposant des exigences plus strictes de déclaration de l'information sur la propriété effective qui entrent en vigueur en juin 2021. En outre, Ottawa a tenu l'année dernière une consultation nationale sur la nécessité de rendre cette information accessible dans un ou plusieurs registres publics (voir l'encadré *Propriété effective : pistes pour plus de transparence*, p. 35).

Une enquête approfondie sur le blanchiment d'argent en Colombie-Britannique (casinos, immobilier résidentiel, bijoux, voitures de luxe) menée par Peter German, ex-enquêteur de la GRC, a fait monter la pression d'un cran. Il a été révélé que les demandes de remboursement frauduleuses de la TVP à l'achat de voitures de luxe se sont

Les dirigeants de PacNet encouront

**20**

ans de prison.

# Les comptables doivent se renseigner et poser des questions sans détour. « Il n’y a pas de formule magique. »

Jennifer Fiddian-Green  
Grant Thornton



multipliées et s'élevaient à plusieurs dizaines de milliers de dollars par véhicule (à noter, le paiement en espèces au concessionnaire ne fait pas l'objet d'une déclaration obligatoire au CANAFE). Selon le rapport de M. German, présenté en 2019, « le nombre de remboursements est passé de moins de 100 par année [avant 2014] à 3 674 en 2016 ». L'enquête a aussi levé le voile sur le rôle des prêteurs, ces concessionnaires véreux au lourd passé criminel, où on s'offre un rutilant bolide en présentant quelques liasses de billets.

Depuis 2013, « [...] le gouvernement a versé près de 85 M\$ en remboursements de TVP pour l'exportation de véhicules. On ignore la provenance et la destination des fonds, et nul ne sait si les particuliers ou entités ont déclaré l'information au fisc », de conclure l'équipe de M. German.

Sont aussi dans la ligne de mire un mélange de plateformes, d'opérations et

de professionnels : guichets automatiques privés, prêteurs hypothécaires non réglementés, négociants en métaux précieux, comptes en fidéicomis, notaires, bourses de cryptomonnaies, demandes de remboursement douteuses des droits de scolarité par des étudiants étrangers, tout y passe. En Colombie-Britannique, la Commission Cullen a creusé la question et s'est penchée sur le blanchiment des narcodollars.

Le rôle des comptables attire l'attention. Dans un document de travail de 2018 sur les lacunes du régime, qui a mené à des modifications législatives et réglementaires, le gouvernement fédéral a établi que les « entreprises et professions non financières désignées » (EPNFD) étaient exposées au risque de blanchiment d'argent. Les comptables peuvent se retrouver en situation de risque, même en l'absence de transactions en espèces à déclarer, notamment dans le cas des opérations de gestion des avoirs, détenus sous forme de valeurs mobilières ou d'autres actifs (comptes d'épargne et de courtage). Précisons que les CPA qui vivent des fonds pour leurs clients sont tenus de déclarer les opérations douteuses au CANAFE.

Les experts estiment que des règles plus strictes sur la propriété effective – ce que réclamait CPA Canada – sont essentielles pour faire la guerre aux fraudeurs et criminels en tout genre. Ce fait n'était que trop évident en 2016, lorsque l'affaire des Panama Papers, entre autres révélations fracassantes, a mis en évidence le recours généralisé à des sociétés-écrans dans des paradis fiscaux, dont bon nombre au nom de Canadiens.

En février 2020, Ottawa a lancé des consultations sur la transparence de l'information sur la propriété effective, notamment par la création d'un ou de plusieurs registres publics. La Colombie-Britannique est allée plus loin en obligeant les entreprises de régime provincial à présenter des renseignements sur la propriété effective à un organisme public. Le Québec, qui dispose déjà d'un registre des entreprises, a déposé un projet de loi en vue de renforcer la transparence des informations publiques. James Cohen, directeur à Transparency International Canada, explique que les deux provinces sont passées à l'action sous l'impulsion d'enquêtes sur la corruption, qui ont fait les manchettes (en Colombie-Britannique, la Commission Cullen, et au Québec, la Commission Charbonneau de 2011 sur les contrats publics dans la construction). L'Ontario, ajoute-t-il, a entamé une consultation sur le dossier au début de 2020, mais le coronavirus a ralenti la réforme.

D'autres pays ont pris le taureau par les cornes. En 2016, le Royaume-Uni a instauré un registre accessible au public, et l'Union européenne lui a emboîté le pas deux ans plus tard. « Ils ont une longueur d'avance », constate M. Cohen.

Il n'est pas le seul à relever que des obstacles demeurent. Il en coûte 5 \$ pour interroger le registre public en Colombie-Britannique, et on attend encore des règles de vérification obligatoire de l'identité. L'avocat Kevin Comeau du groupe de travail sur la propriété effective créé par Transparency International Canada l'a écrit dans un rapport de l'Institut C.D. Howe : « Le registre ne gêne aucunement les criminels dans l'immobilier, parce que nul ne vérifie l'identité des véritables propriétaires inscrits. »

**46,7**

Estimation  
du montant  
d'argent,  
en milliards de  
dollars, blanchi  
au Canada  
en 2018.

Reste que pour les décideurs canadiens, le mieux est l'ennemi du bien font valoir certains. « On avance à petits pas, mais, évidemment, il s'agit d'éviter que des informations s'ajoutent au registre sans avoir été validées », précise Jennifer Fiddian-Green, associée, Juricomptabilité et règlement des différends, chez Grant Thornton.

**Éric Lachapelle et Sue Ling Yip**, associés principaux, Crimes financiers, à KPMG, peuvent réciter par cœur les signes qui devraient alerter banquiers, assureurs et autres : souscription et rachat accéléré de polices d'assurance-vie, dépôt de fortes sommes dans un compte d'un particulier aux revenus modestes, remboursement rapide d'un emprunt hypothécaire. « Les meilleurs clients sont parfois des criminels », fait remarquer Mme Yip.

En milieu fortement réglementé, comme dans le secteur bancaire, les processus internes ont gagné en complexité, et des algorithmes détectent les anomalies qui se glissent dans les innombrables opérations. Dans d'autres secteurs privilégiés

par les fraudeurs, qui y sévissent impunément, comme l'immobilier, la pression monte pour que davantage de renseignements soient recueillis sur les acheteurs et les vendeurs.

Les courtiers remplissent des formulaires toujours plus détaillés sur les clients et les tiers afin de se conformer aux règles du CANAFE, souligne Lisa Patel, agente chez Royal LePage, présidente de la Chambre immobilière de Toronto. « Nous mettons sans cesse à jour toutes les formalités. » Pour M. Cohen, de Transparency International, l'appui de l'Association canadienne de l'immeuble, qui se dit en faveur d'un registre public, est « un pas en avant ».

Pourtant, à la lumière des révélations en Colombie-Britannique, M. Perron, de Froese Forensics, n'est pas convaincu. « On sait depuis le début des années 1990 que le blanchiment d'argent est enraciné dans les casinos et l'immobilier, mais les gouvernements font la sourde oreille. » Il n'est pas le seul à douter. Dans l'immobilier, on sait bien que les condos sont une valeur sûre pour les blanchisseurs. « J'essaie de faire avancer les choses depuis des années. On doit lever le voile sur l'identité des parties contractantes. Il n'y a pas de formule magique. »

Devant le resserrement imminent des règles sur la propriété effective, couplé à l'émergence d'un dédale de stratagèmes, l'attestation de l'identité du client gagne en importance dans toutes les sphères, outre les secteurs où s'effectuent des opérations financières. « Même des procédures rigoureuses pourraient ne pas suffire à éviter le risque de participation involontaire au blanchiment d'argent », soutient M. Lachapelle.

En comptabilité, cabinets et praticiens doivent être à l'affût de tout indice : demandes de renseignements inusitées, recommandations inattendues, communications de l'étranger, demandes inhabituelles, emboîtements complexes des titres de propriété, d'où un flou sur l'identité des propriétaires.

Deepak Upadhyaya, associé chez Baker Tilly WM, explique que le cabinet a créé un comité d'évaluation des nouveaux clients, où siègent des associés

## Propriété effective : pistes pour plus de transparence

Innovation, Sciences et Développement économique Canada et le ministère des Finances Canada ont mené, de février à mai 2020, un appel à commentaires sur différentes questions ayant trait à la déclaration de l'information sur la propriété effective. Voici quelques voies qui pourraient être explorées pour arriver à une plus grande transparence.

- 1 Pertinence de l'établissement d'un ou de plusieurs registres publics de renseignements sur la propriété effective au Canada
- 2 Moyens possibles d'atténuer les coûts de conformité pour les sociétés
- 3 Meilleure manière de protéger la confidentialité des renseignements personnels tout en permettant l'accès aux renseignements sur la propriété effective
- 4 Options de collecte, de stockage et de communication, et modalités d'utilisation des renseignements sur la propriété effective
- 5 Facteurs de vérification et de surveillance
- 6 Répercussions possibles sur l'investissement, la croissance économique et la concurrence, entre autres facteurs

Au début d'avril 2021, le gouvernement a publié un rapport de type « Ce que nous avons entendu », fondé sur ces consultations. On peut y lire ceci : « En s'appuyant sur ces commentaires, le gouvernement, en collaboration avec ses partenaires provinciaux et territoriaux, continuera d'explorer les options pour un registre central (ou des registres) de propriété effective. »

principaux en audit, en fiscalité et en services-conseils. Leur mandat? Passer au crible les dossiers afin de signaler les risques, surtout quand il est question de cryptomonnaies, d'actifs numériques et de jeu de hasard.

L'équipe de M. Upadhyaya a mis au point des algorithmes pour repérer les opérations inhabituelles, et Baker Tilly WM fait appel à des plateformes et à des systèmes standardisés, mis à la disposition des cabinets membres de son réseau qui n'ont ni l'envergure ni les ressources voulues pour monter de tels outils d'épuration.

De nouvelles armes surgissent pour faire la guerre à la fraude. L'équipe de M. Upadhyaya tente de lancer des algorithmes d'apprentissage automatique sur de grands ensembles de données transactionnelles afin de repérer les tendances qui pourraient échapper à la

vigilance de l'équipe du cabinet. « Des méthodes prometteuses, en cours de mise au point. »

Les nouveaux systèmes numériques transformeront la vérification de l'identité. M. Upadhyaya cite l'Estonie, qui a attribué une identité numérique universelle à ses citoyens. De fait, l'essentiel, c'est de réussir à prendre au piège les hommes de paille qui présentent de fausses pièces d'identité et qui usent de prête-noms.

Les systèmes d'identité numérique vont accélérer et renforcer la vérification, pour en arriver à davantage de certitude quant à l'identité des clients. Nul doute que ces technologies progressent, mais, soutient Mme Yip, il faut instaurer une culture de vigilance et d'intégrité, où chacun ouvre l'œil. Il ne suffit pas de s'en remettre à l'équipe chargée de la conformité.

Mme Fiddian-Green ajoute que les comptables, avocats et autres professionnels, astreints à la diligence raisonnable, sont tenus de poser des questions et d'aller au fond des choses, pour savoir avec qui ils font affaire. Il faut dépasser le stade des cases à cocher. Elle leur déconseille de travailler pour une entreprise dont ils ne connaissent pas les propriétaires. « Dites non, un point c'est tout. » ♦

**3,6**

**Pourcentage estimé du PIB mondial que représente l'argent sale.**

## Blanchiment d'argent par voies commerciales

La version Hollywood du blanchiment - montre en or payée comptant, mise démesurée au poker - accapare les autorités, mais, d'après les experts, le recours aux voies commerciales et notamment aux fausses factures prend de l'ampleur.

« Il faut s'inquiéter de la prévalence du blanchiment d'argent par voies commerciales, largement répandu, aux quatre coins du monde », a signalé John Cassara, ex-agent du renseignement et ex-agent spécial du Trésor américain, entendu par la Commission Cullen en début d'année. « Pourtant, depuis 30 ans, les autorités se concentrent presque exclusivement sur les opérations traitées par les institutions financières. »

Rusés, les malfaiteurs délaissent les institutions financières, les casinos et l'immobilier, préférant surévaluer ou sous-évaluer les opérations d'import-export.

M. Cassara a constaté que peu de chercheurs ont étudié l'ampleur de ce phénomène mondial, mais a cité l'étude d'un chercheur de la Florida International University, John Zdanowicz, qui a chiffré ce type de mouvement de fonds frauduleux aux États-Unis : 400 G\$ sont entrés et 250 G\$ sont sortis

en 2017, soit entre 6 % et 9 % des échanges commerciaux américains.

Comme l'explique M. Cassara, « s'ajoutent la fraude douanière, l'évasion fiscale, la fraude aux encouragements à l'exportation, la fraude à la TVA (la fraude carrousel), la fuite des capitaux, sans oublier la manipulation des prix de transfert et de la facturation ».

## Mode d'emploi

« Un terroriste ou un criminel qui veut blanchir 1 M\$ à l'étranger n'a qu'à s'acoquiner avec un exportateur », a expliqué John Zdanowicz à la Commission Cullen. Voici le *modus operandi* :

**1** Achat de 10 000 lames de rasoir à 0,10 \$ l'unité par l'exportateur (facture : 1 000 \$).

**2** Exportation des lames de rasoir à un importateur à 100 \$ l'unité (facture : 1 M\$).

**3** Paiement de 1 M\$ à l'exportateur à la réception des 10 000 lames de rasoir.

**4** Résultat : transfert de 1 M\$ à un pays étranger, moins 1 000 \$ pour l'achat initial.

# PIVOT

## VOTRE ANNONCE DANS LE MAGAZINE DES CPA



LAURÉAT DE  
NOMBREUSES  
MÉDAILLES

PRIX DU MAGAZINE  
D'AFFAIRES : B2B

## COMMUNIQUEZ AVEC LES DÉCIDEURS ET DIRIGEANTS

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

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

### PIVOT, EN BREF



**260 000**  
exemplaires  
par numéro



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



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



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

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

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

Version papier qui rayonne auprès d'un vaste lectorat; **en ligne** au [cpacanada.ca/actualites](http://cpacanada.ca/actualites)

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

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

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

**Encarts et excarts** personnalisés, sur demande

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

**Revenu personnel élevé**

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

**Forte dominance** dans plusieurs catégories de produit

Lectorat équilibré - Hommes : **56 %** / Femmes : **44 %**

**Un magazine primé, des journalistes acclamés**

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

**Choisi meilleur magazine en 2019**

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

Pour toute demande de renseignements, contactez **Ian McPherson** à [ian.mcpherson@stjoseph.com](mailto:ian.mcpherson@stjoseph.com)

A man in a dark blue suit, white shirt, and patterned tie is sitting on a row of blue stadium seats. He is looking off to the side with a thoughtful expression. The seats are arranged in rows, and the background is a blurred stadium setting.

# Ligues majeures

par  
Dave Zarum

## L'ascension de Joe Resnick dans les hautes sphères du hockey ne s'est pas faite du jour au lendemain. Énergie, intégrité et passion l'ont propulsé vers le sommet. Et son bagage de CPA y est pour quelque chose.

**F**euilletez l'agenda de Joe Resnick, qui représente des étoiles du hockey, et deux choses vous sauteront aux yeux.

D'une part, c'est une personne organisée. Son agenda est un véritable kaléidoscope. Les dates sont surlignées en vert, les noms, en bleu, les villes, en jaune. Notes, numéros, dates, interlocuteurs, teneur des conversations, la somme des informations consignées avec minutie impressionne.

D'autre part, l'homme ne tient pas en place. Les pages qu'il montre à la webcam – une semaine de janvier – indiquent des déplacements à Aurora, à Mississauga, à Peterborough, à Oshawa et à St. Catharines. La semaine suivante est encore plus chargée.

Joe Resnick, 54 ans, baigne dans l'univers du hockey depuis toujours, et y œuvre depuis 27 ans. C'est un ovni dans son domaine : un agent de haut calibre, formé en comptabilité.

« L'agenda me trahit. Toutes ces habitudes, c'est mon titre de CPA qui parle, c'est de la tenue de livres. » Une des nombreuses méthodes héritées de son passé, qui a façonné sa manière de travailler.

L'agent est l'interlocuteur privilégié du joueur. Il doit exceller en résolution de problèmes et en négociation, où il se montrera juste mais impitoyable. Pour certains clients, Joe Resnick a réussi à décrocher

des contrats de dizaines de millions de dollars. Mais à d'autres, il faut annoncer qu'aucune équipe ne veut d'eux. Quand il n'est pas au téléphone, ce qui est rare, il assiste à des matchs pour recruter des talents. Au total, les heures qu'il a passées dans les arénes des ligues de hockey mineur (et au volant de sa voiture) se comptent par milliers. Sans oublier les innombrables entretiens avec de jeunes espoirs et leurs parents, appelés à décider s'ils peuvent confier l'avenir de leur adolescent à un agent comme lui.

Qui aurait cru qu'il quitterait un grand cabinet de comptabilité pour cofonder Top Shelf Sports Management, qui représente des pros du hockey? Il s'est entretenu avec nous de son bureau à la maison, à Toronto, où les murs, tapissés des photos de ses clients, témoignent de sa réussite. Top Shelf représente près de 60 joueurs de la Ligue nationale de hockey (LNH), dont Joe Thornton et Logan Couture, ainsi que de jeunes espoirs, dont les étoiles montantes Akil Thomas et Ryan O'Rourke.

Il faut du cran pour affronter de grandes agences comme Newport et Creative Artists Agency (CAA). Réussir à se hisser à leur niveau n'était pas une mince affaire, mais Joe Resnick s'est appuyé sur un avantage unique, son bagage de CPA. Et c'est aussi sa débrouillardise, son esprit d'entreprise et sa propension à tout risquer qui l'ont mené là où il est.

Son parcours est un véritable guide pour qui veut réaliser un rêve, mais aussi un rappel à la réalité. Le chemin sera semé d'embûches.

**L**es parents de Joe Resnick lui disaient qu'il avait le hockey dans le sang. Il a grandi à Toronto et, fervent partisan de la LNH, il suivait de près le recrutement amateur, tenu tous les ans. Les équipes de la LNH sélectionnaient alors des joueurs des rangs juniors, dans l'espoir qu'ils deviennent un jour des athlètes d'élite. Chaque année, le jeune homme se procurait le guide du recrutement amateur et l'étudiait assidûment, comme s'il préparait ses examens d'admission à la profession comptable.

L'un de ses meilleurs amis, Brian Wilks, étoile des **Rangers de Kitchener**, équipe de la Ligue de Hockey de l'Ontario, serait par la suite repêché à la seconde ronde de la LNH. Tous les vendredis soirs, Joe accompagnait les parents de Brian dans les gradins. Après un match à Kitchener, il a vu son ami discuter avec un homme plus âgé, qui lui a fait forte impression; on voyait que c'était quelqu'un.

« Qui est-ce? », a-t-il demandé.

« C'est mon agent », de répondre Brian.

Joe Resnick sait bien que les professionnels ont un agent, mais en voir un en personne pique sa curiosité. Sitôt rentré à la maison, il se met à faire des recherches sur tous les aspects du métier, et sur l'itinéraire à emprunter pour devenir agent de joueurs.

Néanmoins, le hockey reste un rêve, et c'est la comptabilité qui sera la voie choisie. Un choix naturel pour ce jeune homme doué pour les chiffres. En 1985, il entreprend ses études en commerce à l'Université de Toronto, un excellent tremplin pour exercer un jour la profession de comptable. Il sera le premier de sa famille à fréquenter l'université. Son diplôme en poche, en 1990, l'entrée dans un grand cabinet coule de source.

C'est chez **Coopers & Lybrand (C&L)**, l'un des cabinets fondateurs de PwC, au centre-ville de **Toronto**, qu'il fera ses premiers pas. Au bout d'un an, Joe Resnick passe au groupe des services aux entrepreneurs, et en profite pour interroger ses clients sur le démarrage d'entreprise, sur leur parcours et sur les leçons à retenir.

Joe Resnick gravit les échelons, mais sa vraie passion est ailleurs. Il passe de longues journées au travail, ce qui l'empêche de se consacrer au repérage et au recrutement de joueurs. « Si je voulais devenir agent, il me fallait un travail moins prenant. » Après quatre ans chez C&L, il décide de trouver un poste en entreprise, de 9 à 5.

Il finira par devenir conseiller aux finances à Omnilogic, jeune entreprise de logiciels fondée par quatre anciens de SAP, qui sera rachetée par



Même si pendant quelques années le hockey ne lui a rien rapporté, Joe Resnick n'a jamais renoncé à devenir agent de joueurs.

IBM. Dès l'entrevue, Joe Resnick joue la transparence et annonce qu'il espère devenir un jour agent de joueurs. Sa franchise et son ambition plaisent, et on l'embauche.

Il annonce donc son départ à un associé de C&L, qui lui demande :

« Ont-ils un bureau? »

« Non », répond Joe Resnick.

« Combien vont-ils te payer? »

« Moins que ce que vous me donnez. »

« Pas de bureau et moins d'argent? Bonne chance! »



**L**e 26 octobre 2017, environ une heure après la victoire des Rangers de New York sur les Coyotes de l'Arizona en début de saison au **Madison Square Garden**, Joe Resnick s'apprêtait à fêter le millième match de **Rick Nash**, attaquant des Rangers. Seuls quelque 350 joueurs ont atteint ce jalon en un siècle d'histoire de la LNH. Joe Resnick a réservé tout un restaurant de Manhattan pour les proches du joueur, qui arborent des épinglettes sur mesure afin de souligner les mille matchs.

*« Le contrat de Rick Nash a été un tremplin et m'a donné une légitimité comme agent. »*

Nash, 36 ans, était l'un des premiers clients de Joe Resnick et certainement le plus accompli, fort de trois médailles olympiques (dont deux médailles d'or) et de six participations au Match des étoiles de la LNH. À sa sortie des ligues de hockey junior à Brampton, en Ontario, il était déjà un espoir convoité. À 14 ans, il s'engageait sur le chemin de la gloire, et ses parents l'avaient présenté à plusieurs agents, dont Joe Resnick. À l'occasion d'un match des **IceDogs de Mississauga**, l'étoile montante et Joe Resnick avaient discuté de son avenir. L'adolescent avait remarqué l'aisance et l'ouverture de l'homme. « L'agent doit pouvoir donner un coup de main au joueur dans toutes les situations, sur la patinoire comme à la maison. La communication était facile, et j'ai senti qu'on pouvait tout se dire. »

« Joe m'a offert un service hors pair, sur mesure, ajoute le hockeyeur, retraité depuis 2019. Il me rappelait tout de suite, et je pouvais compter sur lui. »

Au repêchage de la LNH de 2002, Nash est choisi en priorité par les Blue Jackets de Columbus. Il signe le plus gros contrat de l'histoire de la ligue

Rick Nash a joué son millième match en 2017.



PHOTO JARED SILBER

pour un jeune joueur, à l'époque : trois ans à 1,2 M\$ US par saison.

À l'approche de la fin du contrat, en 2005, Joe Resnick et Doug MacLean, le directeur général des Blue Jackets, renégocient. L'équipe offrait 12 M\$ sur trois ans, la norme pour un jeune joueur vedette à ce moment-là. Joe Resnick refuse. Nash risque de partir sur le marché des joueurs autonomes, et Doug MacLean veut désespérément le retenir. Joe Resnick en profite pour obtenir le maximum pour son jeune talent.

« Pourriez-vous envisager un contrat à plus long terme? » demande Doug MacLean. « À condition d'obtenir davantage », lui répond Joe Resnick. Les deux parties finissent par s'entendre sur un contrat de cinq ans et de 27 M\$ US. De quoi créer un précédent. Les étoiles qui suivent, comme Corey Perry, Ryan Getzlaf et Phil Kessel, profiteront de contrats prolongés tout aussi avantageux.

Il y aura surenchère pour le prochain contrat de Nash – 62,4 M\$ US pour huit ans –, mais c'est ce contrat de 27 M\$ US dont Joe Resnick est le plus fier. « Cette victoire a été un tremplin pour moi et m'a donné une légitimité comme agent. »

**L**a page C&L tournée, Joe Resnick est prêt à entamer un nouveau chapitre comme conseiller aux finances chez Omnilogic. Mais dès la première journée, on lui annonce un changement : pour satisfaire le principal client, Union Gas, 80 % du travail de Joe Resnick sera réalisé à **Chatham**, à l'ouest de Toronto. Trois heures de route.

Les 18 mois qui suivent sont pénibles. Levé à 5 h 30 le lundi pour se rendre à Chatham et commencer sa semaine, Joe Resnick séjourne à l'hôtel jusqu'au jeudi ou au vendredi, puis retourne à Toronto.

Pendant cinq ans, il passe son temps libre à écumer les matchs de ligues de hockey junior à la recherche d'un diamant brut, ou d'un joueur qui lui ferait confiance. Les lundis, il se rend à London ou à Windsor. Les mardis, il s'aventure jusqu'à Petrolia ou à Sarnia. Les mercredis sont passés à St. Thomas, et s'il ne revient pas à Toronto les jeudis, il assiste à un autre match à Windsor. « C'était l'enfer, admet-il. J'étais fatigué. » Et les résultats se font attendre.

« J'ai beaucoup appris, mais le hockey ne me rapportait pas un sou. Heureusement, mon travail de conseiller m'assurait des rentrées confortables, et je continuais à jouer l'apprenti agent. »

En quittant C&L en 1994, il s'était donné cinq ans pour réaliser son rêve. Le temps avait passé. Il craignait de devoir s'avouer vaincu.

**L**a Coupe Stanley n'a voyagé qu'une seule fois à Woodstock, en Ontario, par une chaude journée de juillet 2014. Joe Resnick y était. Comme tous les gagnants du championnat, son client Jake Muzzin, alors défenseur des Kings de Los Angeles, s'était vu confier le trophée légendaire le temps d'une journée pour l'exhiber fièrement dans sa ville natale. Au programme des festivités, un défilé, une séance de signature d'autographes, et un barbecue entre amis, avec toute la parenté. Après dix années à représenter Muzzin, Joe Resnick avait l'impression de faire partie de la famille.

En 2004, il s'était rendu chez les parents du jeune Jake pour proposer ses services. Un talent prometteur, qui jouait pour les 99ers de Brantford, un club de ligue mineure, un niveau au-dessous de la Ligue de hockey de l'Ontario. Plusieurs agents avaient appelé les Muzzin, mais seul Joe Resnick s'était déplacé, un geste qui avait fait bonne impression.

« Il nous a présenté ses atouts », se souvient Jake Muzzin, 31 ans, qui joue pour les Maple Leafs de Toronto. « Mais pour ma famille, l'important, c'était de trouver un gars de confiance pour m'accompagner dans l'aventure. »

Et d'ajouter : « Il se bat comme un lion pour défendre ses joueurs. Que demander de plus? »

**L**es cinq années que Joe Resnick s'était accordé pour réussir tiraient à leur fin, mais il avait du mal à renoncer à son rêve. Fin 1998, il croise une connaissance, Brad Robins, ancien moniteur de camp de vacances, à un tournoi de hockey. « Je monte une nouvelle agence », lui dit-il. « Encore un qui s'imagine pouvoir réussir dans l'univers du hockey », pense Joe Resnick.

Mais Brad Robins avait un atout dans sa manche : un associé du nom de Gord Kirke.

Un nom connu dans les coulisses du hockey. Avocat, Kirke s'était reconverti comme agent et comptait parmi ses clients Eric Lindros, espoir vedette du début des années 1990. D'ailleurs, à l'époque où il voulait se lancer dans l'aventure du hockey, Joe Resnick avait envoyé son CV à Gord Kirke. De réponse, nulle trace.

Et voilà que l'avocat s'associait à Brad Robins et à Gord Stellick, ancien directeur général des Maple Leafs, pour créer une nouvelle agence, KSR Sports Representatives. « J'avais consacré des heures, des jours, des années à ma passion, se rappelle Joe Resnick. Et soudain, j'ai senti que le vent allait

tourner. » En janvier 1999, il entrait à KSR comme directeur du hockey junior, tout en continuant à exercer comme conseiller.

Au repêchage de la Ligue de hockey de l'Ontario en 1999, aucun des joueurs recrutés par Joe Resnick n'a été sélectionné aux deux premières rondes. L'échec était incontestable. « J'ai cru que j'allais demeurer conseiller le reste de mes jours. »

La cuvée 2000 du repêchage de la ligue en question allait chasser cette impression. Rick Nash, le jeune client de Joe Resnick, était l'un des nouveaux les plus attendus. Tous les regards se tournaient vers ce colosse de 6 pi 4 po, qui alignait les buts. Il a été sélectionné au quatrième rang par les Knights de London, et a figuré parmi les trois joueurs de Joe Resnick retenus dès la première ronde. L'année suivante, l'agent a répété l'exploit avec trois choix de première ronde. Il commençait à se tailler une réputation.

Recruter des joueurs est un travail ingrat qui se fait dans l'ombre. Même Gord Kirke, lassé, avait décidé de jeter l'éponge. Joe Resnick se souvient de la goutte qui a fait déborder le vase, une visite chez un jeune espoir, dans une petite ville ontarienne. « Gord, un brillant avocat, essaie de convaincre la famille, rivée à la télévision, qui diffuse le match des Leafs. Et voilà que le chien, excité, chevauche sa jambe avec ardeur. À la fin de la visite, le père marmonne : "On va réfléchir". »

Quand Joe Resnick et l'avocat sont sortis dans la nuit glaciale, ce dernier a lâché : « J'arrête. »

Plus tard cette année-là, en 2004, les associés de KSR décident de céder leur entreprise à une grande société d'agents sportifs, International Management Group (IMG). Joe Resnick suit le mouvement, comme un joueur échangé. Il s'attelle au développement de la clientèle d'IMG et réussit enfin (dix ans d'efforts) à abandonner son travail de conseiller.

Joe Resnick  
et Jake Muzzin





**V**ictoire à célébrer ou défaite à déplorer, parfois, quand un agent téléphone à son client, c'est l'un ou l'autre. On ne choisit pas. Évidemment, si Joe Resnick a décidé d'entrer dans le métier, c'était surtout pour pouvoir annoncer à ses joueurs d'excellentes nouvelles. C'est ce qu'il a eu le plaisir de faire le jour où il a appelé John Mitchell au cours de l'été 2012.

Joueur des Maple Leafs la saison précédente, Mitchell avait été reclassé dans les ligues mineures, puis échangé. Désormais agent libre, il pouvait signer avec n'importe qui. Mais seule l'Avalanche du Colorado s'intéressait à lui.

Joe Resnick et lui espéraient obtenir un contrat d'un an pour 875 000 \$. On leur offre 1,1 M\$. « C'est un contrat de deux ans? », de tenter Joe Resnick. Et l'équipe de confirmer.

Vite, il appelle son client. « Mitch, ils proposent deux ans à 1,1 M\$. »

« Donc 550 000 \$ par année, Joe? »

« Non, Mitch. 2,2 M\$ au total. »

Et les deux de fondre en larmes. « Ce n'était pas

Reclassé puis échangé en 2012, John Mitchell a quand même décroché un contrat de 2,2 M\$.

un contrat record, mais pour Mitchell, un gars en or, c'était énorme. »

Et puis, il y a les entretiens qu'on redoute. Comme le coup de fil de 2017 à Peter Holland, ancien de la LNH. « Non, rien pour le moment. » Ou l'appel encore plus décevant à son principal client, Rick Nash, en 2019. Il n'avait que 34 ans et désirait jouer encore quelques années, mais il devait accrocher ses patins pour de bon, victime d'une série de commotions cérébrales. « Nous étions émus, face à notre impuissance. Rick ne pouvait plus jouer, et c'était déchirant. »

« Joe reste aux côtés de ses clients, souligne Nash, pour le meilleur et pour le pire. »

**U**n matin de 2006, Joe Resnick trouve les bureaux d'IMG quasi vides. L'agence se délestait de ses divisions sportives au profit de sa rivale, CAA. La division du football était la première à partir. Celles du baseball et du hockey suivraient.

John Thornton, agent et collègue de Joe Resnick à IMG, était le frère aîné et l'agent de Joe Thornton, étoile de la LNH. « Tu prends Rick Nash, je prends mon frère, et on crée une dynastie », avait-il suggéré plusieurs fois, mais Joe Resnick y avait toujours vu une plaisanterie. D'ailleurs, vu que Thornton n'était pas sous contrat avec IMG, il était libre de s'en aller quand bon lui semblait.

Encore une fois, Joe Resnick se sentait comme un joueur qu'on échange sans le consulter. La proposition de John Thornton devenait plus pressante. « C'est maintenant ou jamais », pensa-t-il. Mais quand il voulut résilier son contrat, les choses tournèrent au vinaigre.

On lui donna un ultimatum : qu'il laisse ses joueurs derrière lui et il pourrait partir. Ou qu'il prenne ses joueurs, mais il lui faudrait sortir son carnet de chèques. IMG exigerait de lourds dédommagements.

Céder ses clients aurait été suicidaire sur le plan professionnel. Il engagea donc des négociations, qui allaient s'étaler sur 18 mois, pour pouvoir quitter l'agence avec ses joueurs et lancer sa propre affaire, Top Shelf, au côté de John Thornton.

La peur que le projet tombe à l'eau était constante. « Impossible de faire marche arrière. Quand on annonce son départ, la dynamique n'est plus la même, et il faut aller de l'avant », explique-t-il.

Comme Tom Cruise dans *Jerry Maguire*, film de 1996 où brillait aussi Cuba Gooding Jr., Joe Resnick devait convaincre ses clients de quitter IMG pour

le suivre. « Rien ne changera pour vous », leur promettait-il. Au bout du compte, sur 25 joueurs, 23 le suivirent.

« Je faisais entière confiance à Joe », ajoute Nash, qui avait déjà suivi Joe Resnick de KSR à IMG, avant d'atterrir à **Top Shelf**. « C'était logique que Joe lance sa propre agence pour pouvoir récolter les fruits de son travail auprès de ses joueurs. J'étais ravi pour lui. »

Joe Resnick a fini par négocier un règlement avec IMG et a dû verser de lourdes indemnités, étalées sur un an : « Des centaines de milliers de dollars », précise-t-il. Pour établir le prix de la liberté, il a même proposé des calculs de la valeur actualisée. CPA un jour, CPA toujours.

Le 21 mars 2007, Top Shelf voyait le jour.

« À chaque étape, mon bagage de CPA a été essentiel, aussi bien pour obtenir le travail de conseiller qui a financé mes premiers pas comme agent que pour quitter IMG. Financement, comptabilité, structure des sociétés par actions, je m'y connaissais. » Et son expérience auprès des PME chez C&L l'a aidé à se lancer.

Joe Resnick tient les livres de Top Shelf, qui sont tout de même confiés ensuite à un cabinet. « Toutes nos interventions reposent sur les principes de la comptabilité. »

Et les idées reçues sur les CPA dans le hockey foisonnent. « On croit à tort que je prépare les déclarations de revenus de mes clients et que je gère leur avoir. Mais je ne suis pas en position de le faire, et ce n'est pas mon travail. »

Cela dit, Joe Resnick n'hésite pas à faire profiter ses clients de son réseau de conseillers en services financiers et fiscaux, et leur explique en clair certaines notions techniques.

**E**n 2014, étudiante en commerce à l'Université Queen's, Taylor Resnick a dû présenter un entrepreneur qui l'avait influencée. Elle a choisi son père.

« Armé des compétences qu'il faut, on peut transformer une passion en une carrière », a-t-elle expliqué à ses condisciples.

« J'étais fier d'entendre ma fille le dire, poursuit Joe Resnick. Je ne suis pas un génie, mais je suis débrouillard. Bien des gens doutaient de moi. On ne m'a rien apporté sur un plateau. »

Il reste que Joe Resnick a fait bien des sacrifices pour réaliser son rêve. Il travaillait toujours à Chatham, loin de sa famille, quand la petite Taylor est née. « Je téléphonais souvent, mais c'était difficile. »



Joe Resnick est accompagné de Rick Nash, après le millièmè match de ce dernier.

Lors d'un déménagement, il est tombé récemment sur de vieux films tournés en famille. « C'était triste, admet-il. On voit ma femme qui dit aux petits : "Faites coucou à papa!" Je suis passé à côté de beaucoup de choses. J'ai raté des anniversaires et même la remise de diplôme de mon fils, organisée le soir du repêchage. Des années perdues. Mais j'ai pu atteindre mon but et assurer une vie confortable à mes enfants. »

*Quand Joe Resnick a créé sa propre agence, 23 de ses 25 joueurs sous contrat l'ont suivi.*

Ces jours-ci, avec la COVID qui rôde, Joe Resnick est assigné à résidence pour la première fois en 30 ans. Certes, les arénas sont fermés, mais pour le reste, il est aussi occupé qu'avant. Il passe d'un appel à l'autre, multiplie les efforts, et sa liste de clients s'allonge. Il recrute de futures vedettes de la LNH. Proche de ses joueurs, les actifs comme les retraités, il va au-delà du lien habituel joueur-agent. Des amitiés se sont nouées, et Rick Nash confie que lui et Joe Resnick discutent régulièrement.

« Si vous m'aviez dit il y a 15 ans que Joe deviendrait l'un de mes meilleurs amis après une carrière dans la LNH, je ne vous aurais pas cru, ajoute le joueur. Et pourtant! »

La fortune sourit aux audacieux, dit-on. Et qui ne risque rien n'a rien. C'est le credo de Joe Resnick, le fonceur qui a osé vivre son rêve.

« Et tout compte fait, résume-t-il, j'en ai marqué, des buts. » ♦

## 4 arguments pour convaincre vos clients d'abandonner le papier une fois pour toutes

Aidez vos clients à travailler plus intelligemment et plus efficacement en faisant valoir les avantages des services de comptabilité en ligne. *Par Strategic Content Labs*



**Si notre époque** est de plus en plus numérique, certaines personnes sont plus lentes que d'autres à adopter les technologies. Que ce soit par habitude ou par appréhension, beaucoup de gens résistent à la nouveauté. Vous en connaissez sans doute – comme ces clients qui continuent de vous apporter des boîtes de paperasse en vous laissant de soin de vous y retrouver.

Les services de comptabilité en ligne ont pourtant réglé ce problème. Intuitifs et conviviaux, ils offrent des fonctionnalités, des capacités et des caractéristiques de sécurité répondant aux plus hautes exigences. C'est pourquoi de nombreux comptables ont déjà migré vers les plateformes numériques.

Pour travailler de manière efficace, vos clients et vous devez être sur la même longueur d'onde. Voici quatre arguments pour convaincre vos clients de passer à une solution Web et d'abandonner le papier pour de bon.

### 1. Du temps gagné

Avec une solution Web, le temps et les efforts que vos clients consacraient

à la production des reçus papier se réduiront à quelques clics. Le plus beau de l'affaire? Vous y gagnerez aussi! Recevoir les données sous forme numérique vous évitera d'avoir à organiser des masses de documents un à un, et vous pourrez traiter ces données rapidement. Le temps gagné pourra servir à trouver de nouvelles solutions pour répondre aux besoins de votre clientèle et l'aider à accélérer ses activités.

### 2. Des risques réduits

Outre le temps perdu à réunir et à traiter les documents papier, le flux de travail traditionnel entre vos clients et vous présente un risque inhérent. En effet, les reçus où l'on a griffonné « Payé en argent » puis qu'on a jetés dans une boîte ne constituent pas un moyen très efficace de faire le suivi de ses finances – sans parler de la difficulté de déchiffrer une écriture informe. Vos clients seront rassurés de savoir que s'ils adoptent la comptabilité en ligne, chaque information sera univoque, ce qui

éliminera les risques de complications. Et ils s'éviteront les ennuyeux coups de fil visant à clarifier des renseignements qui bloquent le processus.

### 3. Une solution sûre

En remplaçant les documents papier par des fichiers numériques, les solutions de comptabilité Web permettent d'éviter les contacts physiques et le risque de contagion. C'est l'une des raisons pour lesquelles les clients délaissent l'argent et les chèques au profit du commerce électronique et des services bancaires numériques, une prudence plus que justifiée en temps de pandémie.

### 4. Une facturation professionnelle

Grâce aux services de comptabilité en ligne, vos clients peuvent dire adieu aux traditionnelles feuilles de calcul Excel et aux reçus rédigés à la main, et dire bonjour à la facturation professionnelle. Qu'ils dirigent ou non une entreprise, ils reconnaîtront sans peine l'intérêt de faire appel aux meilleurs logiciels. Avec les plus récents services Web, comme Acomba GO, même l'utilisateur le plus inexpérimenté peut produire facilement ses factures et ses documents, et toute l'information est synchronisée dans le système, ce qui signifie que les comptes sont toujours à jour. Acomba aide les comptables du Québec à prospérer depuis plus de 35 ans, et des représentants sont disponibles pour aider les clients dans toutes les provinces.

*Il est temps que vos clients se joignent à vous et adoptent un logiciel de comptabilité en ligne :*

[www.acomba.com](http://www.acomba.com)

**acomba**

# CONJUGUER ADAPTABILITÉ ET RÉSILIENCE : DES OCCASIONS À SAISIR POUR LES CPA

Pour la première fois en dix ans d'existence, le *Global Risks Report 2020* du Forum économique mondial fait la part belle à l'environnement : phénomènes météorologiques extrêmes, inaction devant les enjeux climatiques, catastrophes naturelles, perte de la biodiversité et catastrophes environnementales d'origine humaine sont au nombre des principaux risques qui planent sur l'économie mondiale dans les dix prochaines années.

En pleine lutte contre la pandémie, il est tout naturel de s'interroger : avons-nous appris certaines leçons à appliquer pour répondre aux risques environnementaux connus, comme les changements climatiques?

Pour les entreprises, la pandémie sert de rappel important : gérer le risque de perturbation est crucial, et la planification de la résilience est un impératif, non seulement pour résister aux assauts, mais aussi pour connaître de francs succès.

La stratégie de développement durable choisie par votre organisation doit prévoir un volet résilience, afin de composer avec une pandémie future et certains bouleversements que les risques environnementaux tels que les changements climatiques devraient provoquer.

## Les CPA, chefs de file pour créer et protéger la valeur, dans la durée

« Notre profession peut contribuer à cerner les principaux obstacles et à évaluer leur incidence potentielle sur la performance et les perspectives », explique Davinder Valeri, directrice, Stratégie, risques et gestion de la performance, à CPA Canada.

L'intensité des changements et des perturbations dans le monde des affaires d'aujourd'hui crée des débouchés porteurs d'avenir pour les CPA. Ils feront preuve de leadership en aidant les organisations à gérer l'incertitude à court terme, et, aussi, mettront en avant leur pertinence en dégagant des façons nouvelles et créatives d'ajouter de la valeur sur le long terme, fait-elle remarquer.

## Intégrez l'adaptation aux changements climatiques au cheminement en développement durable

Comme leader au cœur de l'organisation, aidez la direction à intégrer les enjeux des changements climatiques à la stratégie organisationnelle et à en rendre compte. Faites porter vos efforts sur les trois axes prioritaires suivants :

**1. Planification de la stratégie.** Tenez compte des risques que suscitent les

changements climatiques pour établir la stratégie de l'organisation, gérer ses finances et assurer l'exploitation. Continuez de souligner que la prise en considération des changements climatiques se répercute sur le résultat net, rassure les investisseurs, atténue les risques et stimule la croissance.

**2. Information financière.** Établissez un solide cadre d'information sur le développement durable; par exemple, en ce qui concerne le changement climatique, mettez en place un cadre d'information comme celui du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques. Même si ces informations sont communiquées à titre volontaire au Canada, l'adoption du cadre fournira à votre organisation des renseignements fiables et uniformes à l'égard des changements climatiques, nécessaires à la prise des décisions de planification et de budgétisation.

**3. Gouvernance stratégique.** Établissez des cibles à atteindre qui arrivent la gestion de la performance aux résultats en matière de développement durable, et qui s'appliqueront aussi au travail des cadres supérieurs. Elles prévoient des résultats mesurables qui associent développement durable et stratégie, et qui favorisent la prise de décisions fondées sur les données financières pour développer de nouvelles solutions judicieuses et, ainsi, régler les problèmes.



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA



## TENDANCE

# NOUVELLE VAGUE

Inédit, un désinfectant à base d'algues pour naviguer entre philanthropie et durabilité.

PAR WING SZE TANG

Quoi de plus banal aujourd'hui que du désinfectant pour les mains? Pour un entrepreneur de 26 ans, la hausse exponentielle de la demande a ouvert la voie à l'expansion vers une nouvelle catégorie de produits. Majid Hajibeigy, qui a fondé Canadian Pacifico Seaweeds, établie sur l'île de Vancouver, a lancé en septembre dernier un désinfectant pour les mains à base d'algues marines, Kelping Hands, une

première en Amérique du Nord. Une innovation à mi-chemin entre la philanthropie et la valorisation stratégique de la marque.

Canadian Pacifico Seaweeds a parié sur les algues nommées laminaires, ces rubans bruns et dorés qui ondulent dans l'eau. Elle aide les petits exploitants à établir leur ferme marine, propose des technologies de récolte et de transformation, et décline

une gamme de produits à base d'algues. Diplômé de l'Université de la Colombie-Britannique, M. Hajibeigy a fondé l'entreprise en 2018, fort d'un stage auprès du biologiste Louis Druehl, pionnier de la culture des laminaires. Le désinfectant est certes une nouvelle filière.

« Une idée en l'air, qui a mûri par étapes », précise l'entrepreneur.

vers les gels antiseptiques. Mais il a fallu une autre nouvelle alarmante pour enclencher l'aventure : le confinement menaçait la survie de l'aquarium de Vancouver, en quête de financement.

« Un vrai déclic », se souvient M. Hajibeigy. Il a osé demander à Guernsey la formule du produit, et un quart d'heure plus tard,

## LA CROISSANCE RAPIDE DES ALGUES (1,5 MÈTRE EN 2 SEMAINES) LES REND 20 FOIS PLUS EFFICACES QUE LES ARBRES POUR ABSORBER LE CARBONE.

Premier déclencheur, le rappeur 50 Cent lance son propre désinfectant. Une incursion improbable dans un nouveau marché. Et puis, un fabricant britannique d'engrais végétaux, Guernsey Seaweed, crée un désinfectant où les algues, riches en vitamine E, remplacent la glycérine, ingrédient hydratant raréfié par la ruée

les Britanniques ont répondu par l'affirmative. « Nous espérons réunir 500 000 \$ à remettre à l'aquarium. »

Le marketing engagé, voulant que l'entreprise verse une partie du chiffre d'affaires à une cause, n'est pas nouveau en soi, mais il faut souligner que l'œuvre philanthropique de Kelping Hands est sa principale raison d'être.

Une bouteille de 120 ml du gel, qui répond à des normes de qualité strictes, coûte 16 \$ sur le site Web. Selon M. Hajibeigy, 80 % du chiffre des ventes au détail et 50 % de celui des ventes en gros sont versés à l'aquarium. « La marque conservera toujours son volet caritatif et, une fois les 500 000 \$ atteints, nous aiderons un autre OSBL. » Le premier lot de 10 000 unités s'est écoulé début 2021 et, au moment de mettre sous presse, l'entrepreneur négociait son premier grand contrat de distribution aux États-Unis.

« Je ne voulais pas dégager un profit sans aider du même coup un OSBL, surtout pas pendant la pandémie. » Cela dit, Kelping Hands permet à l'entreprise de diffuser son message : les produits à base d'algues sont bons pour la santé, la planète et l'économie, trois piliers du développement durable.

La glycérine des désinfectants classiques provient en général de cultures à lourde empreinte carbone, associées à la déforestation (soya, noix de coco, palme). Au contraire, les algues sont écologiques, ou du moins peuvent le devenir. Ne nécessitant ni terres arables, ni irrigation, ni engrais, ni pesticides, elles se prêtent à de multiples usages : alimentation humaine et animale, produits de beauté, produits pharmaceutiques, bioplastiques. Elles foisonnent sur la côte Ouest, qui accueille la plus grande diversité de laminaires du monde.

« Vu leur croissance rapide – 1,5 m en 2 semaines –, les algues sont 20 fois plus efficaces que les arbres pour absorber le carbone », fait valoir M. Hajibeigy. Mais il y a un hic : si les arbres séquestrent le CO<sub>2</sub> pendant des dizaines d'années, les algues libèrent chaque année des gaz à effet de serre en se décomposant.

En Amérique du Nord, la filière algues n'a pas encore le vent en poupe. Le *New York Times* a analysé la question dernièrement (« Why Isn't Kelp Catching On? »). L'algoculture, complexe, exige des infrastructures, et sa viabilité passe par une exploitation à grande échelle, un défi pour les établissements de moindre envergure,

**Le nom le plus réputé au Canada en vérification des factures de fret, en répartition des coûts et en analyse. Nous faisons économiser temps et argent à nos clients depuis 1920.**



**DA**  
SERVICES LTÉE

Digne de confiance, Transparent, Analytique  
[www.dta.ca](http://www.dta.ca)



faute de moyens et de savoir-faire. C'est pourquoi Canadian Pacifico Seaweeds, principal fournisseur de produits et d'ingrédients à base de laminaires de Colombie-Britannique, épaula aussi les nouveaux cultivateurs.

La filière est prometteuse. D'après Global Market Insights, le marché se chiffrait à 58,98 G\$ US en 2019 et dépassera les 85 G\$ d'ici 2026.

Depuis le lancement de Canadian Pacifico Seaweeds il y a moins de trois ans, d'autres ont fait le saut, dont Cascadia Seaweed, elle aussi en Colombie-Britannique, Seagrove Kelp, en Alaska (la plus grande ferme de laminaires en Amérique du Nord) et GreenWave, OSBL du Connecticut. GreenWave offre des formations sur la mariculture régénératrice, de toute évidence fort courues puisque la liste des participants s'allonge. Quelque 7 000 inscrits attendent leur tour. Les algues, voilà un marché porteur, où de francs succès se profilent. ♦

## CONCEPT

# PLANCHE À DESSIN

Dans un monde où un certain géant suédois est roi, le mobilier sur mesure fait des adeptes.

PAR MATTHEW HAGUE

Qui, en ces jours de confinement, n'a pas fait son pain, observé les oiseaux, enfourché son vélo stationnaire? Certains se sont même lancés dans l'aménagement intérieur et se sont tournés vers le mobilier sur mesure. Naya, la plateforme Web élaborée en 2019 à Calgary par Saad Rajan, qui a fait ses classes en génie du design à Harvard, invite amateurs et architectes à créer des meubles à leur goût, qui seront réalisés en atelier de menuiserie, dans leur région. « Naya, qui fait le lien entre clients et artisans, offre des outils intégrés pour évaluer les coûts avant réalisation, explique M. Rajan. C'est une solution complète qui facilite

Quel genre de meuble souhaitez-vous concevoir?

Où ira ce meuble?

À quoi vous servira-t-il?

Combien d'exemplaires en voulez-vous?

Quel est le nom de ce projet?

la démarche, de la conception à la fabrication. » De la planche à dessin à la planche d'érable, en somme.

Naya, qui prélève des droits sur les projets, se voit autrement qu'une agréable diversion en temps de pandémie. La concurrence est pourtant redoutable dans le secteur du mobilier. Au Canada, deux géantes occupent à elles seules près de la moitié du marché : la chaîne Léon, qui possède Brick, et l'omniprésente IKEA. On y trouve des aubaines imbattables, tout comme chez leurs rivales Walmart, Canadian Tire et Amazon. Pourquoi, alors, se tourner vers des meubles sur mesure, plus onéreux?

À l'heure actuelle, une nouvelle tendance se dessine. Selon une étude du transporteur texan uShip, 25 % des consommateurs sont prêts à payer davantage pour un décor unique et 11 % regrettent d'avoir acheté des meubles de série. En fait, nous soignons plus que jamais notre intérieur, que nous comparons à ceux de nos collègues aperçus sur Zoom ainsi qu'aux séduisantes photos affichées sur Instagram et Pinterest. Michael Prokopow, qui enseigne à l'Université de l'École d'art et de design de l'Ontario, souligne qu'en mettant la personnalisation à la portée du commun des mortels, des sites

comme Naya feront baisser le prix du sur mesure. « Les économies d'échelle feront en sorte que si on cherche un meuble unique, que rien ne convient chez IKEA et qu'il y a quelqu'un qui peut le fabriquer pour un brin plus cher, on se laissera tenter. Une merveille de design? Pas forcément, mais le client y trouve son compte. »

Naya entre sur l'échiquier à point nommé. Chez EY, Joel Alden, qui se spécialise dans le secteur des produits de consommation, conseille les détaillants du centre du Canada depuis vingt ans. « Un certain nombre de facteurs macroéconomiques alimentent la demande de meubles dans toutes les gammes de prix. La pandémie se prolonge, les télétravailleurs ont droit à des allègements fiscaux, et l'employeur offre une aide pour mieux s'installer à domicile, en tout confort. J'ajouterai que les consommateurs s'enhardissent et hésitent moins à faire leurs achats de meubles en ligne. »

Discrète, Naya n'a pas dévoilé le nombre de ses clients. Outre sa base de particuliers (dont ce New-Yorkais qui a fait construire pour son fils un établi de bricolage à 500 \$), elle compte de grands noms parmi ses fidèles de la première heure. Google, notamment,

## NAYA A DEUX SPÉCIALITÉS : LES PROTOTYPES ET LES PETITS LOTS.

ainsi que des figures de proue du domaine comme Steelcase, Herman Miller et Wayfair. « La plupart de nos clients sont des fabricants qui produisent déjà en série, mais qui s'adressent à nous pour créer des prototypes et de petits lots, ou pour équiper des bureaux individuels. » Fort de ce succès, M. Rajan entrevoit de nouveaux horizons. « Nous avons commencé par le mobilier, ce qui n'est ni trop simple ni trop complexe. Si nous tenons notre pari, rien ne nous empêchera d'aller vers d'autres produits et de déployer nos ailes. » ♦



NEON, un caissier numérique créé par Samsung

### TECHNO

## METTRE L'IA EN BANQUE

Rentabilité d'abord, voilà qu'une vague de recrues, les robots, arrive en force dans les banques. **PAR MATTHEW HAGUE**

En 2021, à Séoul, une escouade de caissiers nouveau genre s'est présentée dans les succursales de Shinhan, la plus grande banque coréenne. Attentionnés, affables, bien renseignés. On aurait juré que c'étaient des employés comme les autres, à une différence près, puisque leur effigie s'affichait sur de grands écrans verticaux montés au sol.

En pleine pandémie, on aurait pu penser que ces caissiers (joignables sur le site Web et l'application mobile de Shinhan) travaillaient devant une webcam, confinés chez eux. Eh bien non. C'étaient des employés virtuels, des avatars numériques uniques, conçus par le géant coréen Samsung dans le cadre d'un programme d'IA intitulé NEON. Et malgré les indices qui semblaient le démentir – mouvements des cheveux, froncements des sourcils, expressions du visage, gestes de la main –, ils étaient bel et bien numériques.

Selon le cabinet international de services-conseils McKinsey & Company, l'IA pourrait générer un

supplément de 1 000 G\$ US par an dans le secteur bancaire, à l'échelle du monde. Bien sûr, on pense immédiatement aux économies de salaires envisagées. Pourtant, Shinhan avance qu'elle ne réduira pas ses effectifs, puisque les avatars ne remplaceront pas les vrais employés, mais viendront leur donner un coup de main, comme des collègues hyper-efficaces.

« Depuis des années, les banques gagnent en efficacité et informatisent certaines tâches routinières », explique Mukul Ahuja, leader en services financiers à Omnia AI, division de Deloitte Canada. « Il y a un recours accru à l'analyse des données et à l'IA pour créer de la valeur, cibler l'acquisition de clients et offrir des services sur mesure, des atouts d'ailleurs impensables il y a encore cinq ans. »

Par ailleurs, les avatars, programmes pour évoquer des ressentis de franchise et d'empathie, réussissent, dit-on, à tisser des liens avec les êtres humains. « Les agents conversationnels indiquent désormais à la

banque si le client est satisfait ou irrité, poursuit M. Ahuja. Le système renseigne alors les conseillers sur les besoins du client, et prépare des suggestions de produits et de services qui pourraient lui convenir. »

En novembre 2020, le Groupe Banque TD a ajouté à son application mobile deux fonctionnalités d'analyse fondée sur l'IA, pour assurer un suivi d'emblée, en cas de difficulté vécue par les clients ébranlés par le coronavirus. Si le solde d'un client commence à baisser ou que ses décaissements montent en flèche, compte tenu de ses habitudes et des virements prévus, un avis lui est envoyé pour le prévenir et lui suggérer des solutions, comme un réaménagement des emprunts ou une réduction des dépenses.

« Surtout, on veut un message amical et bienveillant », précise Imran Khan, directeur mondial de l'expérience numérique à la TD. « Loin de nous l'idée d'inquiéter le client. Nous lui montrons qu'on a son intérêt à cœur, avec des mots simples, sur un ton cordial. »

La convivialité reste une valeur sûre. Chez HSBC, un petit robot humanoïde prénommé Pepper guide les clients vers les guichets automatiques et leur en explique le maniement. En prime,

## LES AVATARS NE REMPLACERONT PAS LES EMPLOYÉS MAIS LES AIDERONT, TELS DES COLLÈGUES HYPER-EFFICACES.

il virevolte pour les faire sourire. À lui seul, il a fait monter de 10 % le taux d'utilisation des guichets automatiques dans les succursales où il officie.

Parmi les banques canadiennes, RBC est un chef de file en IA. D'ailleurs, son PDG, David McKay, y est entré comme programmeur informatique. Sa plateforme NOMI (clin d'œil en référence à l'anglais « know me »), outil équivalant au système coréen NEON, s'exprime dans 12 langues et offre une foule de services. Un million de Canadiens font confiance à Budgets NOMI pour planifier et suivre leurs sorties de fonds. Une fonctionnalité connexe,

TrouvÉpargne NOMI, vigilante, vire automatiquement au compte d'épargne les fonds excédentaires du client, compte tenu des factures à venir et de ses dépenses habituelles.

La fonction Demandez à NOMI, outil lancé à point nommé à l'amorce de la pandémie, répond quant à elle aux questions des clients. En un an, plus de 2,1 millions de réponses ont été données à 570 000 clients. « Pendant la crise, la clientèle voulait absolument assurer un suivi étroit de ses finances », dit Rami Thabet, vice-président, Produits numériques, à RBC.

Pleine de promesses, l'IA est aussi une arme à double tranchant, met en garde Philippe Sarfati, chef de la gestion des risques à Concentra, banque qui est établie en Saskatchewan et offre notamment des services aux coopératives de crédit. Selon lui, malgré ses immenses capacités d'analyse, l'IA pêche encore par certaines lacunes. Interprétabilité, protection des renseignements personnels, faiblesses des êtres humains qui la programment, les risques restent présents.

« L'IA n'est pas parfaite », précise Andreas Park, professeur agrégé de finance à l'Université de Toronto. Par exemple, les études prouvent que pour

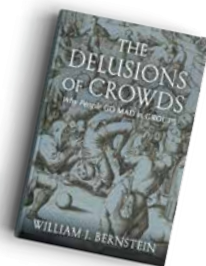
certains groupes ethniques, la reconnaissance faciale laisse à désirer, vu que la majorité des images choisies pour programmer les machines ne les représentent guère.

Autre faiblesse : « Le développement de l'IA peut coûter extrêmement cher, ajoute-t-il. On s'arrache les programmeurs talentueux, car ils sont rares. »

Le déferlement de la COVID a accéléré la course aux nouveaux outils. « La concurrence est vive, et l'objectif est de faire pénétrer l'IA au foyer, précise M. Ahuja. Le potentiel de ces systèmes est connu. Reste à voir si on réussira à les déployer à grande échelle. » ♦

BONNES FEUILLES

## RETOUR VERS LE FUTUR



Un neurologue passionné par l'analyse des aléas de la Bourse dépoussière un classique du XIX<sup>e</sup> siècle pour remonter aux sources de l'hystérie collective.

PAR BRIAN BETHUNE

Le neurologue William Bernstein, qui scrute les mouvements des marchés boursiers, souligne deux constats sur Charles Mackay, auteur écossais d'un classique de 1841 constamment réédité, *Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds*.

Primo, ce fut un observateur perspicace de la tulipomanie néerlandaise qui a fait rage au XVII<sup>e</sup> siècle, quand un seul précieux bulbe s'échangeait contre dix fois le revenu annuel d'un artisan.

Secundo, ni son intelligence ni son regard acéré sur les délires d'autrui ne l'ont préservé de l'irrationalité, car il a fini par céder à la folie des actions ferroviaires qui sévissait en Angleterre dans les années 1840. Dans *The Delusions of Crowds*, M. Bernstein souligne que l'être humain, crédule, se laisse volontiers duper, et que le récit, si trompeur soit-il, l'emportera sur les faits.

Plus qu'un tribut à l'œuvre quasi bicentenaire de son prédécesseur, l'ouvrage percutant de M. Bernstein s'en veut une actualisation, mais non sous l'angle des hystéries modernes (quoiqu'il aborde entre autres la fin des temps selon l'État islamique). L'auteur puise plutôt dans un trésor de recherches récentes pour expliquer des phénomènes que Charles Mackay n'a pu qu'observer.

La résonance magnétique de l'activité cérébrale a dévoilé notre propension à convoiter non seulement le gain, mais aussi la rareté (pensons aux billets de loterie). C'est en partie parce que la perspective d'une action gratifiante provoque une réaction plus

intense que sa réalisation. L'activité du noyau accumbens (à la base du lobe frontal, au-dessus de l'orbite) monte en flèche dès qu'on songe à son plat favori, atteint son apogée quand on en hume l'arôme, mais décline peu à peu après la première bouchée. Pourquoi? La biologie de l'évolution veut que l'organisme soit poussé à déployer des efforts pour survivre (chasser le gibier, le dépecer, le faire rôtir). Mais quand vient le moment de savourer un cuissot de sanglier, un geste qui va de soi, un mécanisme de récompense modéré suffit.

Nos antécédents font état de l'évolution et influencent fortement nos délires collectifs. L'acuité visuelle, qui facilite le repérage des motifs, utile à nos ancêtres pour détecter les prédateurs embusqués, nous amène aujourd'hui à distinguer des schémas fictifs, comme dans le cas du complotisme.

À cela s'ajoute notre talent indéniable pour le mimétisme, facteur déterminant d'une évolution culturelle accélérée. L'information se propage à toute vitesse, non pas sous forme

rationnelle, mais au moyen d'histoires, et plus celles-ci font vibrer nos cordes sensibles, plus elles touchent juste.

L'auteur cite un épisode de l'investiture républicaine aux présidentielles de 2016. Le candidat Ben Carson a présenté une synthèse exhaustive pour prouver l'innocuité des vaccins, mais Donald Trump, qui a remporté l'investiture haut la main, a plutôt évoqué le cas déchirant d'un enfant déclaré autiste après un vaccin. On peut convaincre n'importe qui de n'importe quoi en racontant une histoire, ironise M. Bernstein.

L'ouvrage se distingue par l'analyse d'exemples concrets dans le contexte des sciences comportementales. Prenons la bulle technologique de la fin des années 1990 et le long déclin subséquent, à compter des années 2000. Cent millions d'investisseurs ont perdu 5 000 G\$ en une trentaine de mois. Toutes les conditions étaient réunies, puisqu'une nouvelle technologie (Internet) surgissait dans une ère où chacun

empruntait sans compter. Et puis la frénésie a suivi son cheminement coutumier, par étapes.

D'abord, comme sujets de conversation, la Bourse et le marché immobilier détrônent les sports et la météo, et, bien vite, certains particuliers lâchent tout pour se lancer tête baissée dans la spéculation. Par la suite, tout scepticisme devant l'ébullition des marchés haussiers suscite non seulement le rejet, mais aussi l'hostilité. Gail Dudack, invitée à l'émission *Wall Street Week with Louis Rukeyser* sur les ondes de PBS, sera congédiée dans l'humiliation quand elle osera exprimer des réserves (un soir où elle n'est pas invitée, on affuble son image d'un bonnet d'âne).

Enfin, quand les affres du doute commencent à s'insinuer dans les esprits, les purs et durs campent sur leurs positions et annoncent une croissance exponentielle. En 1999, James K. Glassman, journaliste d'affaires réputé qui deviendra sous-secrétaire d'État de George W. Bush, publie *Dow 36,000*, où il avance que la valeur du marché boursier triplera d'ici quelques années. D'autres prennent le train en marche et prédisent que le Dow Jones atteindra 100 000 points. (À souligner, l'indice a fini par franchir le cap des 30 000 points en novembre dernier, 21 ans après la prévision de M. Glassman.)

Si les réflexions de M. Bernstein, empreintes d'humour, nous éclairent sans contredit, son livre se termine par un rappel à la réalité. Il avoue n'avoir aucun véritable conseil à donner pour éviter la frénésie collective ou s'en accommoder. Nous sommes ce que l'évolution a fait de nous, conclut-il, et donc condamnés à retomber dans les mêmes pièges, des mirages financiers aux utopies religieuses.

Il a fallu attendre le XIX<sup>e</sup> siècle pour qu'un Écossais dissèque quelques notables mouvements d'hystérie collective, et deux siècles de plus pour que M. Bernstein nous explique les comportements en cause. Faudrait-il deux siècles encore pour que la recherche nous indique enfin comment éviter les traquenards? ♦



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](http://practiceforsale.ca)  
 Courriel: [info@practiceforsale.ca](mailto:info@practiceforsale.ca)  
 Calgary: 403 402-2679  
 Toronto: 416 874-0592



Le sKan est un dispositif thermosensible qui facilite la détection des mélanomes.

**SANTÉ**

## TESTER À DOMICILE

En l'espace d'un an, la pandémie a banalisé la télémédecine. La prochaine avancée? Les tests à domicile. **PAR MATTHEW HAGUE**

Depuis 2007, James Dyson, devenu richissime grâce à ses aspirateurs sans sac, décerne un prix à une création qui résout un problème épineux. En quatre ans, à deux reprises, le milliardaire britannique a sélectionné des dispositifs portatifs de diagnostic de

cancer. En 2017, le prix d'environ 50 000 \$ a été remis à l'équipe ayant conçu le sKan, un dispositif thermosensible facilitant la détection des mélanomes, portatif et abordable, né à l'Université McMaster. Et la Blue Box, outil d'aide au dépistage du cancer du sein par analyse d'urine, connectée à une appli, a aussi été choisie. Deux prototypes qui restent à commercialiser, mais la donne pourrait changer. Selon un sondage mené en 2020 par Inforoute Santé du Canada, OSBL fédéral chargé de promouvoir le numérique, moins de 5 % des contacts médecin-patient se faisaient par téléphone, texto ou visioconférence avant la COVID. Une proportion qui a grimpé à 60 % depuis.

Les patients ayant évité les visites en personne et les hôpitaux ayant revu leurs priorités, le nombre de tests de dépistage s'est effondré. En Ontario, le nombre de mammographies a chuté de 97 % entre mars et mai 2020. En Alberta et en Colombie-Britannique, on a observé une baisse qui a pu atteindre 25 % pour certains tests de dépistage du cancer, entre mars et septembre. Le rythme a repris fin 2020, sans revenir au niveau de 2019, ce qui fait craindre une montée des cancers non détectés.

Les tests à domicile, grâce à des appareils comme la Blue Box, pourraient combler le retard et réduire certains coûts (environ 60 \$ plutôt que 240 \$ pour une mammographie

traditionnelle). « Avant mars 2020, on observait un sous-investissement dans le virtuel et le numérique », explique Mary Sanagan, associée spécialisée en technologies médicales chez Deloitte. « Mais la pandémie a été un moteur d'innovation et d'investissement. J'ai bon espoir que le tout mène à des soins plus que jamais centrés sur le patient. »

Aiden Poole, un CPA albertain qui conseille des entreprises en technologie médicale, constate que la mise en marché des nouveautés n'a rien d'une sinécure. « Côté développement commercial, on observe deux ou

Cela dit, les tests génétiques sont difficiles à obtenir et résultent d'un processus onéreux. Pour le patient, il faut l'approbation d'un conseiller en génétique, selon certains facteurs de risque tels que les antécédents familiaux. Le modèle a été mis au point il y a une vingtaine d'années, précise le Dr Akbari, en soulignant que même si le coût des tests a baissé (de 4 000 \$ jadis à environ 300 \$ aujourd'hui), les honoraires des conseillers, eux, ont augmenté.

En attendant que le système change, le Dr Akbari dirige au Women's College Hospital un programme appelé Screen

## « UNE JEUNE POUSSE AVEC UNE IDÉE NEUVE, QUI FACILITE LES TESTS POUR LE MÉDECIN ET LE PATIENT, A DE FORTES CHANCES DE RÉUSSIR. »

trois ans de vaches maigres pour les entreprises en démarrage. » Les coûts d'investissement sont élevés, et il est difficile de trouver une clinique prête à tester les nouveaux produits. Mais il partage l'optimisme de Mme Sanagan. « Une jeune pousse avec une idée neuve, qui facilite les tests pour le médecin et le patient, a de fortes chances de réussir », soutient-il. Le marché redémarre quand les investissements sont à la hauteur, et le gouvernement fédéral a engagé 240 M\$ pour accroître les capacités de soins en ligne.

Des cliniciens osent dire que certaines innovations se cachent sous notre nez. Le Dr Mohammad Akbari, chercheur au Women's College Hospital de Toronto, plaide pour un accès élargi à la collecte d'échantillons génétiques à domicile, afin de mettre en évidence des prédispositions au cancer. « Pour une Canadienne, le risque de cancer du sein est d'environ 10 % à 12 %. Cependant, en cas de mutations génétiques, comme la mutation BRCA, ce risque augmente à 60 %, voire à 80 %. Plus tôt on connaît ses risques, mieux on peut comprendre les choix possibles en prévention. En général, la prévention est moins coûteuse que le traitement. »

Project, qui propose des tests à domicile à tout patient d'au moins 18 ans (250 \$ US, aux frais du patient). Le Screen Project a été mis sur pied en 2017 en vue d'étudier la faisabilité des tests génétiques pour les marqueurs du cancer du sein, puis a été relancé en 2020 et élargi aux cancers des ovaires et de la prostate. Plus de 3 000 participants ont pris part à l'étude, ce qui a donné lieu à 1 269 tests. « J'aurais aimé qu'il y en ait encore plus, ajoute le médecin, mais tous les fonds vont au laboratoire. Nous n'avons pas le moindre budget de publicité. »

Pour un coût similaire, Dynacare, de Brampton, propose aussi un test génétique : un échantillon de selles envoyé par la poste permet de dépister le cancer du côlon, au quatrième rang des cancers les plus fréquents. « Les analyses de selles jouent un rôle clé dans la détection du cancer du côlon », explique Elizabeth Holmes, directrice principale aux politiques et à la surveillance, à la Société canadienne du cancer. Elle insiste : les résultats ne s'accompagnent jamais d'un diagnostic de cancer. « En présence de signes avant-coureurs, on consulte son médecin. Le test, espérons-le, permettra de réduire le nombre de patients non diagnostiqués. » ♦

### LES CHOIX DE PIVOT

## Temps libres

PAR CHRIS POWELL



### À regarder

La pandémie a décalé les dates des diffusions, mais *Bosch*, doyenne des séries signées Amazon, fera une septième et dernière apparition au printemps. Inspirée des romans policiers de Michael Connelly, la série est bien ficelée et présente des personnages campés avec aplomb (en vedette, Titus Welliver).

### À écouter

En 1980, un artiste new-yorkais, Allan Bridge (« Mr. Apology ») a invité ses concitoyens à confier à un répondeur leurs fautes, délits et crimes pour s'en libérer. Plus de 40 ans plus tard, les aveux recueillis sont au cœur du balado *The Apology Line*, une étonnante création qui donne quelques frissons. Pendant 15 ans, des New-Yorkais ont téléphoné pour avouer leurs méfaits, du terre à terre (une passante aisée s'excuse d'être riche) au franchement sinistre. Narré par la veuve de M. Bridge, Marissa, *The Apology Line* résonne parfois comme un vain avertissement contre les périls du voyeurisme et de l'épanchement excessif, devenus endémiques à l'ère des médias sociaux.

### À lire

Il y a 50 ans, Ray Tomlinson, un ingénieur informaticien, envoyait le premier courriel, un moyen de communication qui allait devenir à la fois libérateur et aliénant. Dans *A World Without Email*, Cal Newport, auteur à succès du *New York Times*, imagine un avenir où l'on travaillerait en se passant du courriel. Il y évoque un milieu de travail quasi utopique : on réfléchit aux tâches à accomplir, on les assigne, on les passe en revue à tête reposée. Moins fragmenté, le travail se fait mieux. Le rêve, en somme.

# UNE ÉLÉGANTE FAÇON DE PRENDRE SOIN DE SOI

BÉNÉFICIEZ DU POTENTIEL DE GUÉRISON DU CUIVRE!



## « Une touche d'Éden »

BRACELET DE GUÉRISON TURQUOISE ET CUIVRE



Bracelet extensible, facile  
à enfiler et à enlever

Perles en turquoise véritable

Perles en cuivre massif  
plaqué en or rose de 18 carats

Perles en cuivre étincelantes

gravées avec: Joie, Foie, Amour,  
Espoir, Paix et Beauté

Pour une livraison rapide, appelez-nous  
au numéro sans frais 1-866-285-1242

### Sentez-vous merveilleusement bien!

Beau et puissant, le cuivre est un guérisseur naturel. Un cadeau de la Terre, la turquoise est appréciée par plusieurs pour ses qualités spirituelles et de vie. Vous pouvez maintenant profiter des bienfaits thérapeutiques potentiels du cuivre et des précieuses bénédictions de la turquoise dans un nouveau bracelet élégant, notre bracelet de guérison potentiel de turquoise et de cuivre «Une touche d'Éden», offert en exclusivité par The Bradford Exchange.

Ce bracelet extensible superbement conçu est finement fabriqué à la main avec cinq billes turquoises véritables et six billes en cuivre massif plaqué en or rose 18K étincelant. Chaque perle en cuivre est dotée d'un mot d'inspiration gravé: Joie, Foie, Amour, Espoir, Paix et Beauté.

*Sublime fabrication artisanale...*

Ce bracelet est une valeur remarquable au prix de 129,00 \$\*, payable en 3 paiements sans intérêts de 43,33 \$ et couvert par notre garantie de 120 jours. Le bracelet flexible s'étire pour s'adapter à la plupart des tailles de poignets. Pour commander le vôtre, n'envoyez pas d'argent maintenant; il vous suffit de nous renvoyer votre bon de commande.



Fabriqué avec 5 billes  
turquoises véritables et  
6 billes en cuivre massif  
plaqué en or rose 18K

©2021 BGE CA01-28217-001-BIF01



Lorsque la passion se transforme en art

BON DE COMMANDE  
N'ENVOYEZ PAS D'ARGENT MAINTENANT

**The Bradford Exchange**

2080 Piper Lane, London, ONT N5V 3N6

**OUI.** Je souhaite commander le bracelet bienfaisant de turquoise et de cuivre «Une touche d'Éden» tel que décrit dans cette offre.

M. Mme Mlle \_\_\_\_\_  
Nom (écrire clairement)

Adresse \_\_\_\_\_

Ville \_\_\_\_\_

Province \_\_\_\_\_ Code postal \_\_\_\_\_

Courriel (optionnel): \_\_\_\_\_

01-28217-001-F29840

\*Frais de port et de gestion de 16,99 \$ en sus. Toute commande sera assujettie à la TPS, à la TVH ou à la TFP. Prévoir 4 à 6 semaines pour la livraison, suivant votre paiement initial. Votre commande est sujette à notre acceptation ainsi qu'à une approbation de crédit. Le prix des offres peut changer sans préavis.

À LIVRE OUVERT

## VOIR L'ENTREPRISE COMME UN LEVIER SOCIAL

Dans un livre paru en français, le fondateur et PDG de Salesforce invite à défricher son propre chemin. **PAR MATHIEU DE LAJARTRE**

Contrairement à Google ou à Facebook, Salesforce n'est pas connue du grand public – mais de certains CPA, oui, manifestement. Leader mondial en gestion de la relation client (CRM en anglais) depuis sa création en 1999, l'entreprise développe pour ses membres des solutions leur permettant d'analyser, de capter et de traiter les informations de leurs clients, actuels ou potentiels, afin de les fidéliser.

Derrière ce succès, Marc Benioff, qui a eu l'idée avant-gardiste de proposer un abonnement à des produits infonuagiques à coût raisonnable en lieu et place d'achats coûteux de logiciels. La formule lui a valu un succès phénoménal : 22 ans plus tard, la société est évaluée à 130 G\$ US et compte près de 50 000 salariés.

### AMÉLIORATION CONTINUE

Cela dit, Salesforce n'a pas attendu d'atteindre une telle masse critique pour « améliorer un peu le monde », selon les mots de son fondateur. Elle a mené ses premiers combats quand elle ne comptait qu'une cinquantaine de salariés.

Le modèle 1-1-1, repris et adapté par des milliers d'entreprises, en fait partie : 1 % des capitaux, 1 % des profits et 1 % du temps de travail sont redistribués à des organisations caritatives. Au total, plus de 4 millions d'heures de travail ont déjà été cumulées, et 300 millions de dollars en subventions ont été versés. Chaque employé peut consacrer jusqu'à 7 journées payées par année au bénévolat, et depuis le premier jour, Salesforce double les versements des employés à leur cause préférée jusqu'à hauteur de 5 000 \$.

Aussi, quand Marc Benioff a été mis au courant de l'écart salarial qui existait entre hommes et femmes dans son entreprise, il a d'abord refusé d'y croire, admet-il, victime de biais

inconscients. Rattrapée par la réalité (et par les chiffres), l'entreprise a dépensé 3 M\$ US pour remédier au problème. Or, l'année suivante, un nouvel écart de 3 M\$ s'était creusé. Un audit a révélé que l'iniquité persistait notamment à cause des acquisitions faites par Salesforce, laquelle a forcé ces entreprises à faire leurs devoirs.

Côté environnemental, l'entreprise s'est engagée en 2013 à ne consommer que de l'énergie renouvelable. Depuis, elle a atteint un taux zéro d'émission de gaz à effet de serre dans le monde et fournit à tous ses clients des services infonuagiques neutres en carbone.

Benioff a aussi dû prendre position en 2018 quand des centaines de salariés ont protesté contre le fait que le Service des douanes et de la protection des frontières avait accès aux logiciels de Salesforce, alors que des agences fédérales séparaient les enfants migrants de leurs familles à la frontière

## « L'APPRENTISSAGE AUTOMATIQUE ET L'IA DÉCIDERONT DU SORT DE VOTRE ENTREPRISE. »

mexicaine. S'il n'a pas dénoncé le contrat, il a instauré de nouvelles procédures d'audit afin de déterminer si les clients utilisent ou non la technologie de l'entreprise à des fins néfastes au regard de l'éthique. *Trailblazer*, coécrit avec Monica Langley, regorge de telles anecdotes sur la vie d'un fonceur qui a côtoyé les plus grands PDG du monde.

L'innovation technologique a produit une « dislocation économique », observe Benioff. Le temps est venu d'« imaginer le nouveau contrat social du 21<sup>e</sup> siècle », une tâche qui ne peut pas être laissée aux seuls politiques, surtout que « sur les 100 premières entités du monde qui génèrent des

revenus, 70 ne sont pas des pays, mais des entreprises ».

Cette tâche, les entreprises peuvent la remplir jusque dans la formation de leurs employés. « Aux États-Unis, l'offre d'emplois technologiques s'élève à près d'un demi-million, mais les universités n'ont produit que 63 000 diplômés en informatique en 2018. » Aux entreprises de former les salariés aux emplois de demain, plutôt que de demeurer spectatrices de l'accélération de l'automatisation. Et Benioff met en garde : « L'apprentissage automatique et l'intelligence artificielle décideront du sort de votre entreprise dans les années à venir. » D'où ce constat : « Cultiver un esprit novice et être ouvert à de nouvelles façons de penser n'est pas seulement bon pour le cerveau, c'est une technique de survie. » C'est ça, être un pionnier.

### PRENDRE POSITION

Il est tentant pour un auteur de voir dans un miroir ce qu'il aimerait y contempler. Et *Trailblazer* le confirme. Le milliardaire n'y dit pas tout de ses motivations ni de ses buts, et on y retrouve à l'occasion le préchi-prêcha propre aux autobiographies de PDG (famille travailleuse, autodidactisme, sacro-saintes valeurs...). Mais il serait trop facile de s'arrêter là.



La richesse, explique Benioff, doit être redistribuée, et le capitalisme, transformé. Salariés, clients, voisins, enfants... Tous doivent profiter des impacts positifs qu'une entreprise peut avoir, et non les actionnaires seulement. Le San-Franciscain rappelle que si « les meilleures sociétés de capital-risque avaient exigé des sociétés dans lesquelles elles investissent de placer 1 % de leur capital dans un organisme caritatif d'intérêt public, [pareils organismes] disposeraient de milliards de dollars pour lutter contre les problèmes que nous affrontons aujourd'hui. » Une bonne façon de rappeler qu'il n'est jamais trop tard pour commencer. ♦



# Dites au revoir

à la boîte de souliers



**acomba go**

Logiciel de gestion en ligne

[acomba.com/comptables](http://acomba.com/comptables) 1 800 862-5922

Conçu pour les **PME**.

Pensé pour les **comptables**.

## LOUER L'ÉLÉGANCE

Le sari étant de rigueur dans nombre de mariages sud-asiatiques, la Torontoise Sonny Joshi, CPA, a eu l'idée de lancer MeeraMeera Rental Studios, une entreprise qui loue des tenues à celles et ceux qui souhaitent avoir fière allure sans se ruiner. **PAR ZIYA JONES**

« Nous avons adopté le modèle de la consignation. Certains créateurs nous confient leurs tenues en trop, tout comme les clientes et clients qui ont des placards bien garnis. On s'occupe des rendez-vous, du nettoyage à sec, de l'expédition. **Les propriétaires des tenues touchent ensuite leur part, à chaque location.** »

« Mes parents travaillaient dans la dentisterie, et je savais que je voulais faire autre chose, mais quoi au juste? Au secondaire, en dernière année, **je me suis inscrite à un cours de comptabilité**, pour voir. Le professeur, passionné, m'a convaincue, et j'ai découvert ma vocation. »

« Beaucoup de clients sont des Occidentaux invités à un mariage sud-asiatique. Une tenue appropriée est pour eux **une belle façon de participer et de montrer leur affection pour le couple.** »

« On trouve facilement de ravissantes robes à louer pour un mariage à l'occidentale, mais il n'y avait pas l'équivalent dans les cercles sud-asiatiques. **Pourquoi ne pas offrir ce service moi-même?** »

« On vit à l'ère de la mode jetable, de la surconsommation. Il faut réagir. **En Amérique du Nord, on jette dix millions de tonnes de déchets textiles par an.** Louer, c'est aussi réduire sa consommation sans sacrifier le style. »

« C'est la logique, le côté rationnel qui dominent quand **je manie les chiffres.** Mais avec MeeraMeera, c'est la couleur, la coupe, le tissu qui parlent. »

« J'ai toujours adoré la mode. Je propose un vaste choix de vêtements et de tailles pour mieux plaire, mais en fin de compte, je sélectionne les tenues qui, à mon avis, répondront le mieux aux attentes. Par exemple, **les saris, moins faciles à porter, ne conviennent pas à toutes les clientes**, alors je propose aussi la jupe *lehenga*, longue et ample. »

« **Des règles strictes encadrent la publicité** en comptabilité, alors j'ai dû me familiariser avec les médias sociaux pour promouvoir nos services. Je sais désormais manier Facebook et Instagram avec aisance. »

« Les locations ont ralenti à cause de la COVID, alors je me concentre sur d'autres tâches. Avec d'autres détaillants, **nous avons lancé un concours sur le thème de l'amour.** On fournira les tenues de mariage à un couple de travailleurs de première ligne, pour une cérémonie d'une valeur de 25 000 \$. »

# DICTIONNAIRE DE LA COMPTABILITÉ ET DE LA GESTION FINANCIÈRE

ANGLAIS-FRANÇAIS | Index français et index anglais



**NOMBRE TOTAL D'ENTRÉES :**

**21 400** termes français  
**16 600** termes anglais

**MISE À JOUR DES NORMES :**

**200** nouvelles entrées  
**1 160** entrées révisées

**3<sup>e</sup> édition | VERSION 3.2**

Louis Ménard, FCPA, FCA  
Ordre des Experts-Comptables (France)  
Compagnie Nationale des  
Commissaires aux Comptes (France)  
Institut des Réviseurs d'Entreprises (Belgique)

**Vous méritez le meilleur des deux mondes.**

# Agilité et envergure.

## **Parlons de placements pour régimes de retraite CD.**

Depuis 1967, nous faisons équipe avec des conseillers. Et maintenant, nous apportons notre expertise aux placements pour régimes de retraite à cotisations déterminées. Notre approche éprouvée va au-delà des produits pour offrir aux clients des solutions novatrices. Et notre structure indépendante favorise des perspectives diversifiées et un plus grand choix de placements.

Une tradition d'indépendance. Un esprit d'innovation.  
Ensemble, c'est **mieux**.



**MACKENZIE**  
Placements